جامعة أم القـــــرى
كلية التربيـــــة
وكالة الدراسات العليـا

نموذج رقم (٨)

تمت المناقشة بتاريخ ٢٤ / ٧ / ١٤٠٤هـ.

قرار باجازة رسالة ماجستير في صيغتها النهائية

ان لجنة مناقشة رسالة الماجستير المقدمة من الطالب/ عائد على عيد الثبيتـــى بعنوان / الدور التربوى لمدير المدرسة الابتدائية ـ كما يراه مديرو المدارس بمنطقة الطائف التعليمية

بعد اطلاعها على رسالة الماجستير في صيغتها النهائية .

تقرر مايلـــى :-

اجازة رسالة الماجستير المقدمة من الطالب / عائد على عيد الثبيتـــى بعنوان / الدور التربوى لمدير المدرسة الابتدائية ـ كما يراه مديرو المدارس بمنطقة الطائف التعليمية

فى صيغتها النهائية وقبولها كرسالة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير فـــى / الادارة والتخطيط التربوى

توقيع أعضاء اللجنـــة

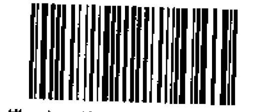
د . [signature] المشرف   د . [signature] عضو لجنة المناقشة   د . [signature] عضو لجنة المناقشة

يعتمد ،،

رئيس قسم التربيـــة

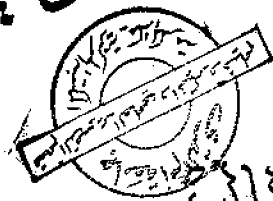
[signature]

د . عبد العزيز عبد الله خيـــاط



الدور التربوي لمدير المدرسة الابتدائية

كما يراه مديرو المدارس بمنطقة الطائف التعليمية



إعداد الطالب

عايد علي عيد الشلبي



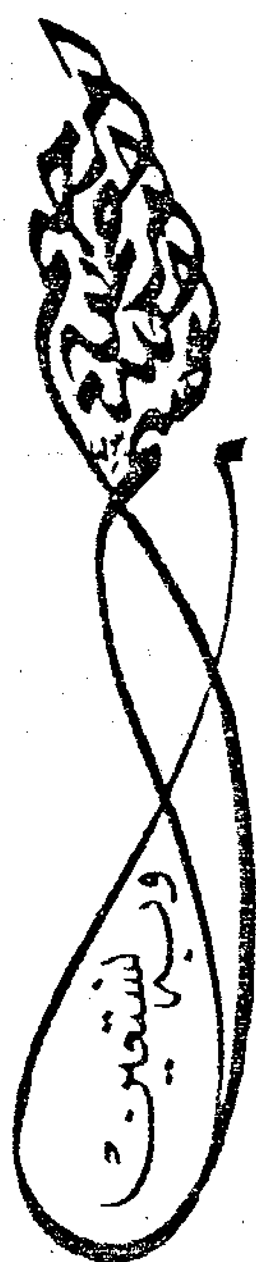
إشراف الدكتور

ربيع عمر بشير

مقدمة إلى قسم التربية في كلية التربية
بجامعة أم القرى كمتطلب تكميلي لنيل درجة
الماجستير في (تخصص إدارة وتخطيط تربوي)

سنة ١٤٠٤ هـ

جامعة أم القرى بمكة


وبه نستعين

ملخص الرسالـــة

عنوان الرسالـــة : الدور التربوى لمدير المدرسة الابتدائيـــــة
الاســـــــم : عائد على عيد الثبيتـــــى

تقوم هذه الدراسة بايضاح العمل التربوى الذى يجب أن يقوم به مديـــــر المدرسة الابتدائية للبنين فى منطقة الطائف التعليمية .

وقد اتبع الباحث فى دراسته لهذه المشكلة - المنهج الوصفى - لانه يصـــف حالة قائمة ويحاول ايجاد الحلول المناسبة لها . واستخدم الاستفتاء كأداة لهـــذا المنهج . وقد قسم البحث الى الفصول التالية :

الفصل التمهيدى : وفيه أوضح الباحث أهمية الدراسة وحدودها وتساؤلاتهـــا وذكر الدراسات السابقة التى تطرقت الى هذا الموضوع ، وماهى الاضافـــات الجديدة فى دراسته للبحوث السابقة ؟.

الفصل الاول : ومن خلاله أوضح الباحث الادارة المدرسية وتعريفاتهـــــا وأنماطها ، وهى المجال التربوى الذى يعمل فيه مديرالمدرسة .

الفصل الثانى : وقد شمل هذا الفصل : المدير والصفات التى تساعده علـــى النجاح فى العمل ، ونبذة مختصرة عن برامج اعداده وتدريبه .

الفصل الثالث : وفيه أبرز الباحث جميع الاعمال التربوية التى يقوم بها مدير المدرسة داخل المدرسة ، والتى أهمها : متابعة وتوجيه المدرس ، الاهتمـــــام بالاجتماعات ، الطلاب والاشراف عليهم ، وقد شمل كل عنصر من العناصـر السابقة ايضاح أهداف العمل للمدير ، وكيف يجب أن يقوم بالاشراف عليه ؟.

الفصل الرابـــع : وشمل الفقرتين التاليتين :

أ - الاتصالات وأهميتها للمدير ، وطرق استغلالها فى تحقيق الاهـــداف التربوية .

ب - المساهمة في مساعدة المجتمع وجعل المدرسة مركز اشعاع فيه .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية : في هذا الفصل صمم استفتاء لمعرفة آراء مديري المدارس حول الأعمال التربوية التي يقومون بها . وقد وضع الباحث ستة أبعاد تقيس أهمية الاعمال في رأي كل مدير ولكل بعد وضع ثمان عناصر تقيس البعد الاساسي له . وقد كان الاستفتاء يخضع لآراء مجموعة من أساتذة الجامعة لابداء آرائهم حول صدق البحث .

أما ثبات البحث فقد طبق على فئة من مديري المدارس مرتين ، وقد كانت نسبة الثبات ٩٤ر٠ وهي نسبة تدل على الثقة في البحث وثباته . وبعد جمع أوراق الاستفتاء خضعت هذه الاوراق لعمليتي التحليل واستخراج النتائج . وقد تراوحت النسب المئوية للابعاد مابين ٦١ ٪ الى ٢٠ ٪ .

وفي نهاية البحث ، ومنطلقا من واقع مديري المدارس ورجوعا الى الاطار النظري وضع الباحث توصيات يرى أنها تساعد مدير المدرسة الابتدائية على قيامه بعمله خير قيام ، وتساهم في حل المشاكل التي تقابله أثناء عمله .

((ربنا لاتؤاخذنا ان نسينا أو أخطأنا ..) .))

...

شكر وتقديـــــــــر

الشكر لله الواحد الأحد ، الذى هدانى لطاعته ، ووفقنى الى اعـــداد هذه الدراسة . وبالتالى فإنى أتقدم بالشكر الجزيل لاستاذى الجليل الدكتـور ربيع عمر بشير ، الذى كان يتابعنى فى كل خطوة أخطوها فى كتابة هـــــذا البحث . كما لا يفوتنى أن أتقدم بالشكر أيضا للاستاذ الجليل الدكتور/ فـــاروق عبدالسلام ، الذى بذل معى جهدا مشكورا فى الجانب الميدانى من البحـــــث وفى المعالجات الاحصائية .

ولا يسعنى فى نهاية هذا التنويه الا أن أشكر جميع أساتذتى فى قســـــم التربية بجامعة أم القرى الذين لم يبخلوا علىّ يوما بالنصح والارشاد .

والله الهادى الى قصد السبيل ....

الطائف فى ١/٥/١٤٠٤ هـ .

. . .

الإهداء

إلى والدي الغالي

وإلى روح أمي الطاهرة

الباحث

قائمة المحتويــــــات

الموضوع	الصفحة

قائمة الجـــــداول

—•—

قائمة الأشكـــــــال

الفصل التمهيدي

- مقدمة البحث .
- مشكلة البحث وتساؤلاته .
- حدود البحث .
- أهميته .
- منهج البحث .
- تعريف المصطلحات .
- الدراسات السابقه .

- مقدمة البحث :

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه .. وبعد

تعتبر المدرسة الابتدائية من المؤسسات التربوية الهامة التى تشرف على تربية ابناء المجتمع لانها تغطى ٥٠ ٪ من الاثنى عشر سنة الاولى من عمر الطفل وهى الفترة التى تتطور خلالها مواصفاته الادراكية والأخلاقة والشخصية المتنوعة ، ومن المؤكد انها بحاجة الى مدير تربوى يقودها الى تحقيق اهدافها التربوية ، وتزداد اهمية المدير التربوى فى المدارس الابتدائية فى عصرنا الحاضر للاسباب التالية :

١ - كثرة العلوم والمعارف وأثرها على اعداد الطفل فى المرحلة الابتدائية مما يتطلب معه ان يكون المدير على قدر كبير من الحصيلة العلمية والاعداد الجيد .

٢ - التوسع فى استخدام الوسائل التعليمية فى المدرسة الابتدائية ، وهذه تحتاج الى مدير يعرف كيف تستخدم ؟ ومتى ولماذا تستخدم ؟

٣ - الحاجة المتواصلة لتطوير المعلمين يجعل من الضرورى ان يكون المدير ذا مستوى جيد ليستطيع ان يشرف ويوجه ويقوم هؤلاء العاملين معه تقويما سليما .

٤ - اصبحت الاسرة فى مجتمعنا الحاضر من حيث اشرافها على ابنائها تنقسم الى قسمين :

أ - أسرة منشغلة عن تربية أبنائها وهذا يلقى معظم المسئولية التربوية على المدرسة فى تربية التلميذ .

ب - اسرة تشرف على تربية وتعليم ومتابعة ابنائها وهذه الفئة تحتاج من المدرسة الابتدائية الى مساعدتها وارشادها ما امكن ذلك.

٥ - علـــــى المدرسة ان تقوم بدورها التربوى فى خدمة المجتمع ، وهـــــذا لا يتأتى الا اذا قام المدير بدوره القيادى فى ربط الاسرة بالمدرســــة ، وقاد المدرسة الى المساهمة فى حل مشاكل المجتمع .

- مشكلة البحث وتساؤلاته :

الباحث يرى ان هناك قصورا فى قيام المدير بدوره التربوى فى المدرســة الابتدائية بدليل قيام دورات تدريبية مستمرة لمديرى المدارس بهـــــدف تطوير العملية التربوية منذ عام ١٣٩٣/٩٢ هـ حتى الان ، يجب ايضاحـــه للعاملين فى هذا المجال التربوى الهام .

ويتمثل هذا القصور فى اسئلة البحث التالية :

١ - كيف يجب لمدير المدرسة ان يساعد العاملين معه فى تفهم الاهداف التربوية للمرحلة الابتدائية ؟

٢ - كيف يستطيع المدير توجيه وارشاد المدرسين وتقويم اعمالهم ؟

٣ - ما هى اوجه الاشراف على الطلاب من قبل المدير ؟

٤ - ما هى افضل قنوات الاتصال بين المدير والمدرسين من جانب ، والمجتمـــع الخارجى من جانب آخر ؟

٥ - كيف يجعل المدير المدرسة الابتدائية مركز اشعاع فى المجتمع ؟

- حدود البحث :

- الدور التربوى لمدير المدرسة الابتدائية بمنطقة الطائف -

الباحث سوف يركز على المهمة التربوية الملقاة على عاتق مديرى المدارس الابتدائية للبنين بمنطقة الطائف التعليمية وكيف يجب ان يقوموا بهذه المهمة خير قيام .

وقد حدد الباحث ميدان الدراسة فى منطقة الطائف لجملة أسباب منها :

١ - ممارسة الباحث للعمل فى هذه المنطقة التعليمية ومعرفته لظروفها المختلفة مثل الظروف المناخية والطبيعة الجبلية .. الخ .

٢ - سهولة اتصاله بالمدارس فى المنطقة المذكورة ، ووقوفه على واقعها .

٣- احساس الباحث العام بوجود مشكلة مرتبطة بالادارة المدرسية والحاجة للتحقق فعلا من تواجدها ودرجتها ثم تحديد هويتها - مجالاتها وجوانبها ماهو المبرر الحقيقى لاجراء البحث فى المنطقة المذكورة ، واقتراح الحلول العلاجية المناسبة لطبيعة وابعاد المشكلة .

- اهمية البحث :

يأمل الباحث أن تكون نتائج وتوصيات البحث مفيدة للمديرين العاملين فى قيادة المدرسة الابتدائية ، لأنهم سوف يتعرفون على مدى كفاية ممارستهم التربوية والادارية الجارية فى ضوء ماسيعرض بخصوصها من مبادىء ومسئوليات يتوجب على قائد هذه المرحلة المدرسية الهامة تبنيها .

هذا وسوف يبرز الباحث الأمور التالية فى بحثه :

١ - وصف الطرق المثلى فى معاملة المدير لمدرسي المدرسة والعامليه معه فى الجهاز الادارى .

٢ - كيفية قيادة المدرسة الابتدائية لتحقيق الأهداف التربوية .

٣ - ماهو دور المدير فى جعل المدرسة مركز اشعاع فى المجتمع ؟

٤ - اكتشاف بعض المشاكل التى تقف فى طريق المدير لتحقيق أهداف المدرسة الابتدائية عن طريق الاستفتاء ومحاولة الوصول للحلول المناسبة لها .

٥ - اشراك المدرسين فى الادارة المدرسية بما يكسبهم ثقة فى أنفسهم ، وكيفية تطبيق مدير المدرسة للمبادىء الاسلامية فى ذلك مصداقا لقوله تعالى : " والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون (١) " .

---

(١) سورة الشورى : الاية ٣٨ .

- منهج البحث :

يجب على كل باحث أن يكون لديه معلومات وافية ودقيقة لما يقوم بدراسته ، وفي هذا البحث سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتتلخص خطواته في المراحل التالية :

١ - جمع المعلومات الوافية والصحيحة عن الوضع القائم لمدير المدرسة .

٢ - تبويب المعلومات وفرزها بعد جمعها .

٣ - تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج منها .

٤ - الوصول في نهاية البحث الى مقترحات تربوية تساعد مدير المدرسة الابتدائية على القيام بعمله خير قيام . (١)

- أداة البحث :

الاستفتاء :

سوف يقتصر الباحث على الاستفتاء كأداة لمعرفة آراء مديري المدارس حول الواقع الذي يعيشون فيه من خلال الأسئلة التي ستطرح عليهم .

---

(١) جابر عبد الحميد واخرون : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ م ص ١٣٦ .

ـ الدراسات السابقـــة :

١ ـ دراسة قام بها محمد حسن الجفرى [1] :

وقد أوضح فيها أهمية الادارة المدرسية فى تنميـة المجتمع ومجالات هـذه التنمية ـ مثل : التخطيط ـ التنسيق ـ التنظيم ـ المتابعة .

وعرف بعدها الادارة المدرسية وخصائصها ، وأعطى لمحة موجزة عن الحالة الادارية قبل احداث الادارات العامة .

ثم انتقل الى تعريف الادارة المدرسية ، وأوضح بشكل موجز مهام الجهـــاز الادارى فى المدرسة الابتدائية وفى نهاية البحث أظهر مهمة الرائـــد الاجتماعى ، والمجالس المدرسية وأمين المكتبة .

وسوف يستفيد الباحث من الدراسة السابقة مايأتى :

(١) اعطاء الباحث خلفية جيدة عن الادارة المدرسية فى المجتمـــع السعودى .

(٢) التعرف بمهام المجالس المدرسية ، وماهى لوائحها التنظيمية فـــى النظام التربوى السعودى .

والباحث سوف يتعرض الى هذه المجالس ولكن من واقع قيادة المدير لها ، وتحقيق اهدافها التربوية ومدى تأثيرات المدير على هذه المجالس .

٢ ـ دراسة قام بها محمد معيض الوذينانى [2] :

تعرض فى بداية دراسته الى تعريف الادارة ، وحركتها ثم أنماطها ، وأبرز مجالات الادارة مثل المجال الاجتماعى والانسانى .

---

(١) محمد حسن الجفرى : الادارة التربوية العلمية فى معالجة مشكلات المدرسة الابتدائية ، بحث مكمل لدرجة الماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، ١٤٠٠ هـ .

(٢) محمد معيض الوذينانى : الادارة التربوية ، انماطها ، فاعليتها ، بحـــث مكمل لدرجة الماجستير ، غير منشور ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، ١٤٠٠ .

وبعد ذلك أوضح أهمية الادارة فى عالمنا المعاصر ، وماهى مسئولياتها؟ ، وقد تناول بالتفصيل المهارات الادارية ، مثل المهارات الفنية والانسانية والادارية ، وأخيرا قام بدراسة ميدانية للوقوف على واقع الادارة فى المجتمع السعودى .

ويمكن اجمال الاستفادة للباحث من هذه الدراسة فى أنه أوضح المهارات التى يجب أن تتوفر فى رجل الادارة ، لان مدير المدرسة ليس اداريا فقط ، بل هو رجل تربية وتعليم تقع عليه مسئوليات جسام ، وسوف يظهر الباحث الفرق بين رجل الادارة ومدير المدرسة .

٣ - دراسة قام بها ابراهيم كيفى (١) :

أوضح فيها دور التعليم فى تربية المواطن وفوائد ذلك على المجتمع بأسره ، ثم تعرض الى لمحة سريعة عن التعليم الابتدائى فى السعودية وكيف بدأ ، ثم الى أى مرحلة وصل ؟ وأورد احصائيات توضح ذلك ، وهل حقق التعليم اهدافه أم لا ؟ ثم تطرق الى أنظمة سير العمل فى المدرسة الابتدائية مثل شئون الموظفين ، والاشراف على المدرسة ، وتنظيم الجدول وتنظيم الحصص .

وفى ختام البحث أبرز أهمية الادارة بصفة عامة ، ومفهوم الادارة المدرسية بصفة خاصة ، وماهى الأهداف الحديثة للمدرسة والادارة ؟ وماهو دور المعلمين فى التعليم ؟ ماعناصر الادارة ، مامجالات العمل فى الادارة .

وبعد استعراض الدراسة السابقة فان الفائدة التى تعود للباحث تتلخص فيما يأتى :

---

(١) ابراهيم كيفى : الادارة التعليمية فى المرحلة الابتدائية ، بحث مكمل لدرجة الماجستير ، غير منشور ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ١٣٩٧ (هـ).

- اعطاء فكرة عن تطور النظام السعودى فى التعليم الابتدائى ، من حيث الكيفية التى سار عليها ، وتعتبر هذه دراسة تاريخية فقط .
- أوضح صلاحيات المدير فى النظام السعودى ، وهذه الصلاحيات تعين الباحث فى تحديد عمل المدير وايضاح سلطاته .

الفصل الأول

الإدارة المدرسيّة

الادارة المدرسية

تعتبر الادارة المدرسية أحد فروع الادارة التعليمية ، وهى لاتخرج عن كونها احدى مشتقات الادارة بصفة عامة ، ومن هذا التسلسل العلمى لفروع الادارة يرى الباحث أن يقدم للقارىء بعض التعاريف للادارة بصفة عامة ، ثم ينتقل الى أحد فروعها وهى الادارة التعليمية حتى يصل الى الادارة المدرسية .

١ - الادارة :

تعتبر الادارة بصفة عامة علما قائما بذاته ، ولها نظرياتها ، ومفكروها وعلماؤها ، وطرق بحثها المتعددة .

وسوف يورد الباحث بعض التعاريف للادارة بصفة عامة التى توضح معالمها واهدافها . ومن هذه التعاريف مايلى :

" ان الادارة هى مجموعة الانماط المتشابكة والمتداخلة والمتعلقة بعملية صنع القرارات وتنفيذها المتمثل فى النشاطات المختلفة التى تصدر من المؤسسات السياسية الرسمية فى النظام السياسى "(١) .

ومن وجهة نظر الباحث ان التعريف عائم ولا يعطى مفهوما محددا للادارة بصفة عامة وذلك للأسباب التالية :

١ - اشتمل التعريف على عبارات غير واضحة ، فالانماط المتشابكة قد تخضع لتفسيرات مختلفة من قبل رجال الادارة .

---

(١) ابراهيم درويش ، الادارة العامة ، القاهرة : الهيئة المصرية للكتاب ، ١٩٧٥م ، ص ٤٢ .

٢ - ركز المؤلف على صنع القرارات ، وهذه احدى خطوات الادارة النهائية لان اتخاذ القرار يحتاج الى عمليات سابقة له من جمع معلومات ، وتخطيط ومراقبة ومن ثم يتخذ القرار .

٣ - أهمل التعريف وظائف الادارة المختلفة مثل التخطيط ، والتنظيم ، والتنفيذ والمتابعة .

وتعرف الادارة أيضا بالتعريف الآتي :

" الادارة عملية اجتماعية مستمرة ، تحاول استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثل ، عن طريق التخطيط والتنظيم والتنسيق ، والقيادة والتوجيه للوصول الى أهداف محددة "(١) .

ويعد هذا التعريف اكثر صلاحية من سابقه لتناوله للجوانب التالية :

١ - حدد الهدف وهو مايحاول رجل الادارة الوصول اليه .

٢ - استخدام الموارد افضل استخدام ، والموارد المتاحة في الادارة نوعان هما :

أ - موارد بشرية ومكوناتها الافراد على اختلاف مؤهلاتهم ونوعياتهم وقدراتهم ودوافعهم .

ب - موارد مالية : وتشمل السيولة النقدية والمعدات والخامات والاساليب والطرق الادارية وغيرها .

٣ - تحقيق اقصى طاقة انتاجية للموارد المتاحة عن طريق الاستخدام الامثل .

---

(١) علي محمد عبدالوهاب ، أنت مدير ناجح ، الرياض : مؤسسة الجزيرة ، ١٤٠٣/٣/١٤ هـ العدد ٣٧٥٣ ، ص ٨ .

ومما تقدم يرى الباحث : ان التعريف الثانى أعطى الادارة بصفة عامة مفاهيم محددة تدل على طبيعتها ومضمونها .

وبناء على ماتقدم يمكن للباحث أن يوجز تعريف الادارة كما يلى :

الادارة :

هى قيادة وتوجيه الافراد لانجاز الأهداف ، باستخدام الامكانات المتاحة أفضل استخدام .

٢ - <u>الادارة التعليمية :</u>

تعتبر الادارة التعليمية أحد فروع الادارة العامة ،وهى التى تشرف على الشئون التربوية وتدبر امورها وتخضع ايضا للمفاهيم الادارية العامة ، فأعمالها لا تخرج عن كونها أعمال ادارية ، فهى تخطط ، وتنفذ وتشرف وتقوم ، وهذه المفاهيم هى مبادئ الادارة بصفة عامة ،ولكنها تختص بنوع معين من المعرفة وهو التربية والتعليم .

وفيما يلى تعريف للادارة التعليمية :

" هى مجموعة العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية او بينها وبين نفسها لتحقق الاغراض المنشودة من التربية "(١) .

والتعريف يوضح التالى :

١ - الادارة التعليمية تخضع لمجموعة من العمليات الادارية (التخطيط - التنفيذ - الاشراف - التقويم) .

(١) محمد منير مرسى ، <u>الادارة التعليمية</u> ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧١م ، ص ١١ .

٢ - تحاول تحقيق الاهداف التربوية .

٣ - يجب ان يكون بين الادارة التعليمية والمؤسسات التربوية الاخرى في المجتمع تعاون وثيق لتحقيق الاهداف التربوية .

وتعرف الادارة التعليمية ايضا بالتعريف التالي :

" هي كل عمل منسق منظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الاغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتمشى مع الاهداف الاساسية من التعليم (١) " .

ويفضل هذا التعريف على سابقه نظرا لما يلي :

١ - يستطيع ان نسمى كل ادارة او مؤسسة تخدم التربية والتعليم ادارة تعليم .

٢ - يجب أن تسعى الادارة التعليمية الى تحقيق الاهداف العليا للسياسة التعليمية .

٣ - الادارة التعليمية أنشأت من أجل خدمة معينة وهدف خاص وهو ايجاد الطرق التربوية الصحيحة والسليمة للتعليم .

٤ - تسعى الادارة التعليمية دائما لتذليل العقبات والمصاعب التي تعترض رجال ومفكرى وطلبة العلم .

وكل هذه العناصر من مشتملات التعريف الثاني .

. . .

---

(١) حسين عبد الله محضر ، الجديد في الإدارة المدرسية ، جدة : دار الشروق ، ١٣٩٨ هـ ، ص ٨١ .

- الادارة المدرسية :

تعتبر الادارة المدرسية جزء من الادارة التعليمية ، والادارة المدرسية هى التى تشرف اشرافا مباشرا على الشئون التربوية فى المدرسة ، وهى المسئولة عن تنفيذ الاهداف التربوية للسياسة التعليمية للدولة .

فالادارة المدرسية هى الجهاز المنفذ للتربية والتعليم ، وعليها تقع مسئولية تربية التلميذ وايجاد الظروف المناسبة وتوفير الامكانات التى تساعد رجال التربية والتعليم فى المدرسة على نجاح مهمتهم التربوية .

والآن سوف يستعرض الباحث بعض التعاريف للادارة المدرسية ومن خلالها يستطيع تحديد مفهومها :

> " الادارة المدرسية هى الجهود المنسقة التى يقوم بها فريق من العاملين فى الحقل التعليمى او المؤسسة التربوية (المدرسة) من اداريين وفنيين بقصد تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ماتهدف اليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (١) " .

والتعريف السابق أوجد فرقا بين الحقل التعليمى والمؤسسة التربوية التى اعتبرها المدرسة . وهذا غير صحيح فالعلاقة بين المدرسة والحقل التعليمى او المسئولين فى التعليم علاقة وثيقة ، وهى علاقة الجزء بالكل .

---

(١) عرفات عبد العزيز سليمان ، استراتيجية الادارة فى التعليم ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٨ م ، ط ١ ، ص ٢٩٣ .

وتعرف الادارة المدرسية تعريفا آخر بأنها :

" تلك الجهود المنسقة التى يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ماتهدف اليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (١) " .

والباحث يرى أن التعريف الثانى يعطى معنى محددا للادارة المدرسية وان كان هناك بعض الملاحظات عليه نجملها فى النقاط التالية :

أ - لم يعد هدف المدرسة تنشئة التلميذ داخل المدرسة فقط لان المدرسة تترتب عليها مسئوليات جسام نحو المجتمع وأبناء الأمة .

ب - ان على الادارة المدرسية أن تسهم فى حل مشاكل المجتمع المحيط بها .

أما الادارة المدرسية فى رأى الباحث فهى :

مجموع الممارسات التى يقوم بها رجال الادارة فى المدرسة بقصد تحقيق الاهداف التربوية .

وتقوم الادارة المدرسية بالاعمال التالية :

١ - التخطيط :

وهو التشريع للمستقبل .

٢ - المتابعة :

وتعنى ملاحظة تنفيذ المسئوليات الادارية والتربوية (او الخطة التربوية حسب مواصفاتها المعيارية للعمل على توجيهها وتركيز سلوكها لتحقيق الاهداف المنشودة .

(١) حسين محضر ، الجديد فى الادارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ٨٤ .

٣ - التنفيذ :

وهو التطبيق الفعلى للخطة الموضوعة حسب ما اقترح لها من عاملين واحكام وجداول ومسئوليات ومواد وتسهيلات .

٤ - التقويم :

وهو تحديد كفاية فاعلية العمل التربوى فى تحقيق الاهداف المطلوبة ثم التعرف على مواطن صعوباته او ضعفه لتحسين وتطويره للافضل .

٥ - التوجيه :

هو ترشيد العاملين - المدرسين - لتبنى ممارسات تربوية تكفل تحقيقهم للاهداف التربوية .

٦ - تقديم العون والمساعدة لافراد المجتمع المحلى والاسهام فى خدمة البيئة المحلية .

أهداف الادارة المدرسية :

لقد مرت التربية بعصور مختلفة من التطور وتغيرت المفاهيم والاهداف التربوية ، وتبعا لذلك تغيرت النظرة الى الادارة المدرسية واهدافها .

وأهم اهداف الادارة المدرسية هى :

١ - تهذيب سلوك التلميذ وبناء شخصيته من جميع النواحى علميا وعقليا وجسميا وتربويا وثقافيا واجتماعيا ونفسيا .

٢ - تنظيم وتنسيق الاعمال التربوية والادارية داخل المدرسة بحيث يستطيع العاملون فى المدرسة أداء عملهم بيسر وسهولة .

٣ - تنفيذ القرارات والانظمة التى تصل الى الادارة المدرسية من الجهات التعليمية العليا مثل ادارة التعليم،وزارة المعارف (فى النظام السعودى) .

٤ - ايجاد برامج تطويرية للمدرسة فى المستقبل الحاضر .

٥ - ابداء الملاحظات حول برامج المدرسة ، ومحاولة تعديل هذه البرامج بما يتناسب مع وضع المدرسة والمجتمع الذى تعيش فيه .

٦ - الاهتمام بالانشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها .

٧ - الاهتمام بسلامة المبنى المدرسى ومحاولة اصلاح مايطرأ عليه من بعض الاخطاء التى تهدد حياة التلاميذ والاتصال بالجهات المسئولة وابلاغها بذلك .

٨ - ايجاد علاقة حسنة بين العاملين فى المدرسة من جهة ، والطلبة من جهة ثانية ، والمدرسة ككل والمجتمع الخارجى من جهة ثالثة .

٩ - تكوين مجالس الآباء والاهتمام باعضائه ومحاولة حل مشاكل المدرسة عن طريق مساعدة الابناء ومساهمتهم فى حلها .

١٠ - الاشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة .

١١ - ايجاد الجو المناسب الذى يستطيع العاملون فى المدرسة العمل فيه بروح المحبة والاخاء .

١٢ - توفير الامكانات المساعدة لرجل التربية للقيام بمهامه خير قيام(١) .

. . .

---

(١) المرجع السابق ، ص ٩٠-٩١ .

أنماط الادارة المدرسية

في بداية الحديث عن أنماط الادارة المدرسية ، يجب أن يوضح الباحث أن هذه الانماط عبارة عن سمات يتسم بها سلوك المدير والجهاز الادارى داخل المدرسة . ولا يعنى ذلك أن كل مدير مدرسة ملتزم بنمط معين دائما وفى جميع الاحوال ، ولكن اغلب سمات سلوكه تتصف بهذا النمط ، ولذلك يطلق على هذا السلوك النمط الديمقراطى مثلا أو غيره .

والمدير احيانا يغير سلوكه بين لحظة واخرى من نمط الى نمط آخر . وقد يمزج فى مجموعة من قراراته بين انماط مختلفة .

وفى السطور التالية سيوجز الباحث انماط الادارة المدرسية :

١ - الادارة الديمقراطية :

يعتنق هذا النموذج من الادارة المدير الذى وصل الى قدر كبير من الكفاءة بحيث يستطيع ادارة الامور فى المدرسة بحنكة ومرونة ، ويمقدوره اقناع الاخرين ويضمن مشاركتهم فى اتخاذ القرارات التى تصدر من الادارة . وتعتمد العلاقة بين الافراد العاملين فى هذا النمط على اساس العمل والمشاركة والانتاج . ويسود هم التواد والتراحم ، ويتفهم المدير الاوضاع المختلفة لكل فرد فى الجماعة ، ونادرا مايستخدم العقاب والجزاءات . واذا استخدمها فانه يكون موضوعيا ومنطقيا وتهدف الادارة الديمقراطية الى رفع الثقة فى نفس الموظف العامل عن طريق احترام آرائه وأفكاره ومقترحاته . لذلك نجد الجميع يعملون وهم مقتنعون بأعمالهم . وفى هذا النمط نجد ان هناك تفويضا للسلطة والمسئوليات قد وزعت على أعضاء الجهاز التربوى وكل يعرف اختصاصاته واعماله . والمدير فى التوزيع للاختصاصات

يراعى القدرات الخاصة والميول والرغبات ، بحيث يعطى كل شخص مايناسب امكاناته وقدراته ويفسح المدير الفرصة أمام المواهب الشخصية ويحاول تنميتها ولذلك تجد مصلحة الجماعة تطغى على المصلحة الشخصية . (١)

- محاسن الادارة الديمقراطية :

١ - الأخذ بمبدأ الشورى الاسلامى حيث قال تعالى (وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون) (٢) .
٢ - الاقتناع بالقرارات والدفاع عنها من الجميع لانها صادرة منهم وتعبر عن آرائهم وأفكارهم .
٣ - يسود الجو المدرسى التفاهم والمحبة والتآخى ، وتجد العاملين فى المدرسة عبارة عن أسرة واحدة .
٤ - توجيه كل فرد فى المدرسة الى مايناسب قدراته وميولهبحيث يستطيع ان ينتج ويحقق الاهداف التربوية .
٥ - القائد فى هذا النموذج يحاول دائما حل مشاكل الجماعة عن طريق آراء ، ومقترحات الجميع وبما يحقق الصالح العام .
٦ - يعتمد المدير دائما على التخطيط المسبق لجميع الاعمال التربوية ، فهو يؤمن بالتنظيم وفائدته للادارة .
٧ - المدير يحدد الاختصاصات والاعمال لكل فرد فى الجهاز التربوى ، فلا تجد ازدواجية فى الاعمال ، ويسود العمل روح المنافسة .
٨ - يحاول المدير دائما رفع الروح المعنوية لدى كل فرد يعمل معه ، فهو يشكره اذا أصاب ويرشده اذا أخطأ ، ويحاول المدير اصلاح أخطاء الافراد

---

(١) ابراهيم درويش ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ١٢٢ .
(٢) سورة الشورى : آية ٣٨ .

بأسلوب تربوى وبشيء من السلاسة والتعامل الحسن .

٩ - تحاول الادارة انتطرح أفكارها على الجميع لتأخذ الموافقة بعد اقتناعهم بأهمية هذه القرارات وفائدتها .

١٠- يعرف القائد نفسه جيدا ويعرف مدى تأثير قراراته على مرؤوسيه ، لذلك فانه لا يلجأ الى القرارات المنفردة الا فى الحالات الضرورية .

١١- تكون لكل عضو من العاملين فى المدرسة خبرة كافية عن الانظمة والقوانين التربوية السائدة فى المدرسة لانها تناقش أمام الجميع ويعرفون محاذيرها .(١)

- محاذير الادارة الديمقراطية :

١ - يحتاج هذا النموذج الى مدير على قدر كبير من الدراية ، والاعداد الجيد ، يستطيع أن يقود المدرسة قيادة جيدة ويقنع الاخرين بافكاره ومقترحاته باسلوب تربوى حسن .

٢ - بعض المواقف يحتاج المدير فيها الى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة وبسرعة ولا تحتمل التأخير وأخذ رأى الجماعة .

٣ - بعض المدرسين يسيطر عليه الاستهتار وعدم المبالاة بالنظام ، لذلك يحتاج الى مدير حازم يتخذ اسلوب الجزاءات والردع فى حدود ما يسمح به النظام .

٤ - اسلوب الديمقراطية قد يجعل المدير يتخلى عن بعض المسئوليات والقرارات بحجة أخذ آراء الجماعة ومقترحاتهم وبحجة انه ليس مسئولا عن كل شيء .

٥ - يحتاج الامر الى مدير يجيد فن التعامل مع الاخرين ، بحيث تسود العلاقات الانسانية جميع افراد الاسرة التربوية وربما لا يتوفر ذلك لدى كل المديرين وفى جميع الاحوال .

(١) ابراهيم درويش : الادارة العامة - مرجع سابق ، ص ١٢٣-١٢٤ .

٢ - الادارة التسلطية أو التحكمية :

هذا النموذج يتصف بوحدة السلطة فى شخص المدير ، فهو الذى يقرر السياسة العامة للمدرسة ، وهو أيضا الذى يتخذ القرار لوحده ولا يشترك معه أحد . ويجعل اسلوب العقاب والثواب شيئا أساسيا فى تعامله مع العاملين معه فى المدرسة ، والاتصالات فى هذا النمط من الادارة تأخذ الشكل الرأسى بمعنى تصدر الاوامر من المدير ثم الوكيل ، وتصل الى المدرسين والموظفين الاخرين العاملين فى المدرسة [1] والمدير فى هذا النمط لا يقبل المناقشة فى اوامره بل يجب على المدرسين الطاعة والاصغاء وتنفيذ القرارات فقط ، فالمدير حينما تعترض المدرسة مشكلة ما فانه يدرس هذه المشكلة ويضع لها الحلول التى يراها مناسبة وبعد ذلك يصدر اوامره الى مرؤوسيه بالحلول التى قد اقتنع بها ، ولا يقبل نقاشها فى جميع قراراته اى تتمثل فى هذا النمط المركزية التامة فى شخص المدير الذى يعتبر فى قمة الهرم الوظيفى للجهاز التربوى داخل المدرسة الابتدائية .

والعلاقات بين المدير من جهة والمدرسين من جهة ثانية تسودها المصالح الشخصية ، فمن يسمع ويصغى لآراء المدير يتمتع بمكانة جيدة فى المدرسة ، وبالعكس المدرس الذى يقترح او يقدم آراءه وافكاره عن الاعمال التربوية يجد العداوة من مدير المدرسة .

. . .

(١) المرجع السابق ، ص ١٢٣ .

- مساوىء النمط التحكمى والتسلطى :

١ - الغموض والتعالى والانفرادية من قبل المدير [1] ، فالمدير يرى جميع آراءه صحيحة ويعتبر أفكاره غير قابلة للنقاش . وذلك لعدم ثقته بمن حوله ، مما يوجد فجوة بين المدير والمدرسين .

٢ - العاملون فى المدرسة تأخذ العلاقة بينهم اشكالا مختلفة ، فتجد كل مجموعة تنطوى على ذاتها وتحاول أن تكون لها شخصيتها الذاتية ولا تسعى لمصلحة المدرسة اى تتضح عملية الانقسامات بين المدرسين .

٣ - المدير فى هذا النمط دائما يلجأ الى العقاب مما يولد عند المدرسين عملية احباط وكراهية للمدير نفسه وللعمل التربوى بصفة عامة .

٤ - كثرة التذمر بين المدرسين وكثرة الشكاوى ، وعدم اقتناعهم بالقرارات التى تصدر من المدير لعدم مشاركتهم فيها .

٥ - تطغى ظاهرة الغياب عن المدرسة لعدم وجود جو يساعد العاملين للحضور دائما فالمدرس يغيب عن المدرسة لابسط الاسباب هروبا من جحيم التحكم من قبل المدير .

٦ - عدم الاستفادة من خبرات العاملين فى الجهاز التربوى وعدم الاصغاء الى ارائهم ومقترحاتهم .

٧ - انعدام الثقة بين المدير من ناحية والعاملين معه فى المدرسة .

٨ - جمع السلطات فى يد المدير يحتاج الى شخص على قدر كبير من المعرفة والخبرة والالمام بجميع الانظمة والقوانين (فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة لا يمكنه القيام بكل المهام . .) [2] .

---

(١) عرفات عبدالعزيز سليمان ، استراتيجية الادارة ، مرجع سابق ص ٢٠٢ .

(٢) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الرياض ، دار العلوم ، ١٤٠٢ هـ ص ١٦٠ .

٩ - انعدام التشجيع للعاملين فى المدرسة يؤدى الى انخفاض الانتاج وعدم الاقبال على مهنة التدريس .

- مزايا الادارة التسلطية :

لكل نمط من أنماط الادارة المدرسية محاسن ومساوئ وفى هذا الصدد سوف يوضح الباحث محاسن الادارة التسلطية رغم النظرة المتشائمة ضدها من رجال التربية والتعليم والمحاسن تتلخص فى الامور التالية :

١ - الادارة التسلطية قد تنجح فى ظل بعض المواقف التى تقتض تطبيقها (١). ففى بعض الامور وتحت ظروف معينة قد ينجح الحزم مع بعض الفئات من العاملين . فالعقاب يكون رادعا لاستقامة بعض الاشخاص الذين لا يفيد معهم اللين .

٢ - هناك مجموعة من القرارات المفاجئة التى تحتاج الى سرعة وبت فيها . فيجب أن يكون المدير قادرا على اتخاذ هذه القرارات وبسرعة لصالح العمل التربوى ، وهذه القرارات لا تحتمل التأخير ومشورة الآخرين .

٣ - اذا كان المدير على قدر كبير من الكفاءة والمقدرة فان جميع السلطات فى يده قد يفيد المدرسة وغالبا ما تكون قراراته سليمة وصائبة .

٤ - تحديد المسئولية فى هذا النمط بحيث يكون متخذ القرار واحدا وهو المدير فيسهل على المسئولين محاسبته اذا أخطأ وسؤاله فى حالة اساءته .

٥ - هذا النمط يمنع تضارب وازدواج القرارات فى المدرسة لان مصدرها واحد .

---

(١) المرجع السابق، ص ١٥٧ .

مما تقدم يرى الباحث أن الادارة التسلطية لها بعض المحاسن ولكن ذلك لا يعني ان الباحث يحبذ تطبيقها لان لها مساوئ كثيرة قد استعرض بعضا منها في ذكر مساوئ الادارة التسلطية . ولكن قد يصبح المدير مرغما على تطبيقها في بعض الامور عندما لا تجدى الوسائل الاخرى من اللين والاقناع والمشورة على تحقيق الاهداف. فالادارة التسلطية قد تكون آخر وسيلة يستخدمها المدير في تسيير امور المدرسة مع بعض الفئات التي لا ينكر احد وجودها في المدرسة الابتدائية .

٣- الاسلوب القائم على الحرية :

في هذا النمط يتقلص دور المدير الى اقصى درجاته ، بحيث يترك للمدرسين الحرية الكاملة كل واحد منهم يعمل ما يريد ، ولا يتدخل المدير الا نادرا او في حالات قصوى ، ويكون تدخله محدود يقتصر على التوجيه وابداء الرأى فقط . (١)

والمدير في هذا النمط يتهرب من المسئولية ويلقيها على الاخرين ، ويترك الانظمة والقوانين ولا يعمل بها ، ويترك المدرسة تسير نفسها بنفسها ، ويبقى متفرجا على الوضع وكأن شيئا مايدور لا يعنيه لا من قريب ولا من بعيد . وفي ظل هذه الحرية تظهر في المدرسة زعامات مختلفة وتحاول فرض اقتراحاتها التي تحاول كل جماعة من خلالها رسم طريق خاص بها تسير عليه داخل المدرسة ، والاتصالات في هذا النمط نجدها تاخذ الشكل الافقي بين المدرسين فقط ولا تأخذ شكلها الطبيعي الرأسي لانعدام السلطة في قمة الجهاز التربوي الذي لا يصدر الاوامر لمرؤوسيه .

---

(١) ابراهيم درويش ، الادارة العامة ، ص ١٢٥.

- مساوئ هذا النمط الاداري :

١ - الحرية الزائدة تسيء الى سير الدراسة ولا تحقق اهدافها التربوية لانعدام الضوابط في هذه الحرية ، وقد تستغل اسوأ استغلال مما يعود بأسوأ العواقب على طلاب المدرسة .

٢ - هذا النمط مضيعة للوقت والجهد والمال .

٣ - قد يتعود الناشئة عدم الانضباط وعدم المسئولية والاهمال مما يكون له أكبر الاثر على مستقبل حياتهم،لانهم يشاهدون نماذج في المدرسة من هذه الحرية غير المحدودة .

٤ - عدم التخطيط للاعمال يجعلها دائما معرضة للاخطاء والفشل في أغلب الاوقات .

٥ - الاجتماعات في المدرسة الابتدائية مهمة ، لذلك نجدها في هذا النمط الاداري معدومة واذا وجدت فهي غير جادة ولا تتخذ قرارات لانعدام القيادة في هذه الاجتماعات (وتتسم بالارتجال - وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية لان قراراتها او توصياتها غير ملزمة)(١) .

٦ - نفور الاباء من المدرسة نتيجة ما يلاحظونه من فوضى وعدم اهتمام بابنائهم والابناء ينقلون صورة سيئة الى البيت عن مدرستهم .

٧ - كثرة المشاكل بين العاملين في المدرسة ، لان كل واحد منهم يريد تحقيق آرائه ومقترحاته التي تحقق مصلحته الذاتية ولا ينظر الى المصلحة العامة الا من زاوية مصلحته الشخصية .

٧ - عدم استخدام الثواب والعقاب من قبل مدير المدرسة يفسح المجال أمام الفئات غير المنضبطة باستغلال هذه الظروف لصالحها .

(١) عرفات عبدالعزيز سليمان ، استراتيجية الادارة ، مرجع سابق ص ٣٠٤ .

٨ - يتطلب تطبيق نظام الحرية اشخاصا على قدر كبير من الكفاءة والمقدرة والمعرفة بحيث يعرف كل واحد حدود هذه الحرية ويعمل من خلالها على تحقيق الاهداف التربوية ، ومن الصعب ان يتوفر هذه الصفات في المدرسة الابتدائية في الدول النامية .

- أي الأنماط الادارية أصلح للتطبيق في المدرسة الابتدائية ؟ :

في الصفحات السابقة استعرض الباحث النماذج الادارية المختلفة ، وأوضح لكل نموذج محاسنه ومساوئه .

ومن الصعوبة بمكان أن يفرض على اداري معين ، نمط اداري معين لا يحيد عنه . ولكن باستطاعة الباحث ارشاد المدير الى محاسن كل نمط من الانماط المذكورة لاستغلالها والاستفادة منها واجتناب مافيها من مساوئ حرصا على نجاح العملية التربوية . لأن الادارة علم وفن في حد ذاتها ، فهي علم له قوانينه وأنظمته ومعارفه . ولابد على مدير المدرسة أن يطلع على هذه المعارف ويفهمها ، ليتسنى له الاخذ بالاصلح منها الذي يتفق مع ظروف وامكانات المدرسة البشرية والمادية . والادارة أيضا فن تحتاج الى مدير ، يجيد تطبيق الاساليب الناجحة في التعامل مع مرؤوسيه ، ويطبق الانظمة بطرق حديثة ، ويتخذ القرار السليم في الوقت المناسب ويحافظ دائما على مشاعر الاخرين ، ويحاول أن يبني بينه وبين العاملين معه علاقة متينة من خلالها يحقق اهداف المدرسة ويكسب رضاء الجميع .

والنمط الاداري الذي يمكن ان يطبق وينجح في مدرسة معينة ، وتحت ظروف معروفة ويحقق في ظل هذه الظروف نجاحا معينا ، لا يمكن ضمان نجاحه في

مدرسة اخرى تختلف عن سابقتها باشياء كثيرة .

لذلك فان بعض المواقف وبعض المتغيرات قد تفرض على المدير اتباع وتطبيق نمط معين قد يغيره بين لحظة واخرى حسب مايتطلب كل موقف ادارى امامه . ولا يقصد الباحث ان لايكون المدير مستقرا على نمط او نظام واحد . ولكن مايقصده ان يتصف المدير بالمرونة الادارية وسرعة البت فى الامور التى تحتاج الى اتخاذ قرارات سريعة فيها .

والباحث فيما يلى سوف يحاول ابراز اهم الانماط الادارية التى يرى انها صالحة للتطبيق فى المجتمع السعودى وفى المدرسة الابتدائية بالذات .

- النموذج الديمقراطى :

يعتبر هذا النموذج من افضل النماذج الادارية التى يفضلها رجال الادارة والتربية وذلك لكثرة محاسنه التى اثبتتها التجارب العلمية . حيث ذكر الدكتور مدنى علاقى مايأتى : "لقد دلت الدراسات الميدانية التى اجريت فى السنوات الماضية عن عملية الاشراف الادارى على ان نموذج القيادة الديمقراطية هو اكثر نماذج القيادة فعالية بالقياس لغيره من النماذج (١) ".

والديمقراطية فى الادارة المدرسية تعنى فى ابسط صورها سماع اراء المدرسين والاخذ بالصالح منها ومحاولة وضع كل عامل فى المدرسة فى المكان الذى يناسبه ويناسب قدراته وامكاناته ، بحيث يستطيع ان يعمل العمل الذى يرتاح اليه وينتج فيه افضل انتاج . كما يستطيع مراعاة الامور المحيطة بالشخص العامل فى المدرسة ومحاولة تذليل الصعاب التى تقابله .

- الاسس الديمقراطية التى يمكن تطبيقها فى المدرسة الابتدائية :

١ - معرفة قدرات المدرسين والاعضاء العاملين فى المدرسة :

يستطيع المدير فى المدرسة الابتدائية ان يكون فكرة واضحة عن كل مدرس وعن قدراته وذلك عن طريق الامور التالية :

---

(١) مدنى عبدالقادر علاقى ، الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الادارية ، جدة ، تهامة ، ١٤٠١ هـ ، ص ٦٠٩ .

أ ـ الاختصاص وذلك يتمثل من خريجي الكليات المتوسطة ومركز العلوم والرياضيات .

ب ـ متابعة المدرس في تدريسه ومعرفة نجاحه في بعض المواد نجاحا اكثر من المواد الاخرى وبالتالي توجيهه الى المواد التي أثبت نجاحه فيها .

جـ ـ ميول المدرس ومحبته لبعض المواد ، ولنوع معين من الانشطة المدرسية التي تزاول خارج الفصل الدراسي .

د ـ محاولة أخذ آراء المدرسين وتحقيق رغباتهم بقدر الامكان بحيث يعطى كل مدرس ما يناسبه اذا سمحت الظروف بذلك حتى تستطيع الادارة المدرسية أن تجني افضل النتائج .

٢ ـ اشراك المدرسين في تحديد السياسات والبرامج :

يمكن لمدير المدرسة أن يعقد اجتماعا بالهيئة التعليمية العاملة في المدرسة ويحاول من خلال هذا الاجتماع تحديد الخطوط العريضة للسياسة التعليمية داخل المدرسة في ضوء الاهداف التربوية الموضوعة من قبل وزارة المعارف وان يأخذ اراء المدرسين في أنسب الطرق لتحقيق تلك الاهداف .

٣ ـ تنظيم جهود الافراد في المدرسة :

يمكن للادارة المدرسية من وضع نظام داخل المدرسة يعرفه الجميع ، ومن خلاله يعمل كل واحد في مجال تخصصه . بحيث تحصل المدرسة في النهاية على عمل متكامل يخدم المصلحة العامة ويمنع الازدواجية في الاعمال وتكرارها ويوجد روح التنافس بين الاعضاء العاملين .

٤ ـ تفويض السلطة :

تطبق نموذج الديمقراطية في المدرسة يتطلب من مديرها ان يعطى العاملين

معه شيئا من الصلاحيات والسلطات بحيث يستطيع كل فرد ان يعمل بحرية تساعده على الانتاج الافضل بعيدا عن المركزية التى تحد من نشاطه. وبالتالى يبتعد مدير المدرسة عن كثرة الاعمال الادارية التى لا داعى لوجودها أحيانا. (1)

ولا يعنى ذلك عدم الاشراف من قبل المدير، بل من الافضل أن يكون هناك اشراف وتوجيه فى حدود المصلحة العامة.

٥ - المرونة الادارية:

أمام مدير المدرسة أنظمة ولوائح تحدد المسئوليات لكل عضو عامل فى الجهاز الادارى.

ولكن المدير الناجح هو الذى يستطيع ان يوفق بين هذه الانظمة وظروف العاملين معه فى حدود المصلحة العامة.

ويرى الباحث مثلا ان:

النظام يمنع منعا باتا خروج الموظف من المدرسة أثناء اليوم الدراسى.

ولكن هناك ظروف تمر على بعض المدرسين وتكون احيانا ظروف صعبة جدا فلماذا لا يكون عند مدير المدرسة صلاحيات يتصرف على ضوئها حسب مايراها مناسبا ؟

والباحث يرى انه لا مانع من خروج المدرس من المدرسة عندما لا يكون لديه حصص دراسية فى حالة احتياجه الفعلى للخروج وذلك يرجع لتقدير المدير لهذه الظروف.

وبالتالى يوفق مدير المدرسة بين المصلحة العامة للمدرسة، وظروف المدرس الخارجية التى تجعله يعطى عطاء أكثر فى حالة مساعدة مدير المدرسة فى حل مشاكله.

ألا يمكن لمدير المدرسة أن يحقق ذلك !

---

(١) النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية، ص ٢١-٢٨.

الادارة المدرسية والقيادة

من المؤكد ان القيادة فى الادارة بصفة عامة ذات أهمية قصوى ، ومن المعروف ان الدول تصرف اموالا كثيرة فى سبيل اعداد القادة ، فالقائد الذى تعرض الى برامج اعداد جيدة يستطيع ان يسير بخطى ثابتة فى سبيل تحقيق اهداف المؤسسة مستخدما انجح الوسائل والطرق الموصلة الى هدفه باقل تكلفة وباقصر وقت وباقل جهد . وقد روىعن رسول الله صلى الله عليه وسلم تأكيده على أهمية القيادة بقوله (اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا عليهم أحدهم)[1].

ونسبة الى أهمية القيادة فى المدرسة الابتدائية ، ولذلك فان الباحث سوف يتعرض الى تعريف القيادة

فالقيادة تعرف بأنها " العملية الخاصة بدفع وتشجيع الافراد نحو انجاز أهداف معينة "[2] .

فالتعريف يمكن شرح أفكاره بالامور التالية :

١ - القيادة تعنى المشاركة والتوجيه والقائد لا يمكن ان يعمل بمفرده ولا يستطيع ذلك . ولذلك يجب عليه ان يشارك زملاءه ويبادلهم الافكار وبطرق ادارية يستطيع ان يوجههم الوجهة الصحيحة من غير أن يسىء اليهم .

٢ - يعتبر من مقومات النجاح فى الادارة المدرسية تطبيق العلاقات الانسانية فالانسان له مشاعره ومشاكله التى يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار فى التعامل معه .

٣ - يستطيع القائد ان يستخدم مجموعة من الاساليب لدفع الافراد الى الانتاج وهى :

---

(١) رواه البخارى ومسلم .
(٢) مدنى علاقى ، الادارة ، ص ٥٨

أ ـ التشجيع والتوجيه .

ب ـ الشدة وقد يلجأ القائد اليها احيانا فى بعض الظروف .

ويستطيع الباحث ان يعرف القيادة فى المدرسة الابتدائية بانها :

" عملية استغلال الامكانات البشرية والمادية افضل استغلال لتحقيق الاهداف التربوية " .

العوامل المساعدة لنجاح القائد الادارى

هناك مجموعة من العوامل تساعد فى نجاح مهمته ومنها مثلا :

١ ـ السلطة :

فى الانظمة الادارية واللوائح يوضح لكل مركز فى الادارة صلاحيات معينة يستطيع القائد (المدير) ان يمارسها ويجبر الاخرين على تنفيذها واذا استغلها المدير افضل استغلال فانه بالتأكيد سوف يصل الى مايريد ، لانها اصلا وضعت للمصلحة العامة . وفى المدرسة الابتدائية هناك مجموعة من السلطات وضعها النظام الادارى السعودى يستطيع المدير ان يستخدمها فى مصلحة العمل التربوى [1] .

٢ ـ المكافآت :

تعتبر النواحى المادية ذات تاثير على الفرد من سلطات القائد ان يقدم للفرد المخلص مايستحقه من التقدير المالى وبامكان القائد ايضا ان يحجبه

---

(١) وضع الباحث صورة من صلاحيات مدير المدرسة الابتدائية حسب النظام السعودى مع الملاحق ، راجع الملحق رقم (٢) .

عن الذى لا يستحقه بالطرق المختلفة ، فالمدير فى المدرسة الابتدائية بامكانه ان يرفع تقاريره عن المدرسين وبواسطتها يمكن ان يعطى المدرس الممتاز علاوة تشجيعية، وبامكانه ايضا ان يقوم بالحسم من المرتب على من يستحق الحسم . شريطة ان يوضع لذلك الحسم ضوابط ادارية سليمة تعطى كل فرد حقه .

٣ - شخصية القائد :

مما لا شك فيه ان لكل فرد عوامل ذاتية تساعده على نجاح قيادته . ومن هذه العوامل :

أ - الثقافة : فكلما كانت ثقافة القائد واسعة كلما زاد احترامه عند مرؤوسيه وساعدته هذه الثقافة على التصرف السليم وكسب ثقة الاخرين .

ب - حسن الاسلوب فى التعامل فكل موقف يحتاج الى نوع معين من التعامل احيانا اللين ياتى بالنتائج الافضل، وأحيانا يلجأ القائد الى الشدة لأنها أنجح أثرا فى معالجة موقف معين .

جـ - العدل : يجب أن يكون القائد عادلا فى تعامله وخاصة مدير المدرسة فانه يتعامل مع طبيعة تحتاج الى العدل فى كل شىء لان المعلمين فى المدرسة الابتدائية يشرفون على تربية ابناء المجتمع فلا أقل من معاملتهم بالعدل .

...

الفصل الثاني

مدير المدرسة الابتدائية

مدير المدرسة الابتدائيـــة

يعتبر المدير على رأس القائمين بالعمل التربوى فى المدرسة ،فهو قمـــة السلطة الادارية التى تشرف على تنفيذ البرامج التربوية ، فهو الذى يخطـــط لمرؤوسيه لتحقيق الاهداف التربوية . ويقوم بالاشراف على تنفيذ البرامـــج الدراسية والانشطة المدرسية خارج نطاق الصف .

ولقد تطورت النظرة الى المدرسة الابتدائية ، فأصبحت المكان التربـــوى الذى يتم لدى التلاميذ خلاله تطوير المفاهيم الاساسية المتنوعة للناس والأشياء . واكتشاف مواهبهم وتوجيهها الوجهة الصحيحة ،وتهذيب اخلاقهم وغرس القيـــم والمبادىء الاسلامية فى نفوسهم .

وبالطبع فان مدير المدرسة تطورت مسئولياته بتطور مهام المدرسة فأصبـــح مسئولا عن هذا الجهاز التربوى المهم .

فمن هو المدير؟ .. للجواب على هذا السؤال لابد من استعراض بعـــض التعريفات لهذا المدير .

" بكل بساطة تستطيع ان نقول : ان تعريف المدير يأتى من تعريف الدور الذى يمارسه فى التنظيم . "(١) .

فاذا اردنا ان نعرف دور المدير فى المدرسة الابتدائية فاننا نستطيـــع أن نلخص اعماله فى الامور التالية :

١ - ايضاح الاهداف التربوية للمدرسة الابتدائية امام العاملين معه .

٢ - توجيه ومتابعة المدرسين والعاملين بالمدرسة من اداريين وخدم .

٣ - تقديم العون للمجتمع المحيط بالمدرسة بصوره المختلفة .

---

(١) مرجع سابق ، ص ٥٥٤ .

٤ - الاسهام في حل مشاكل الطلاب ومساعدتهم .

٥ - بناء اتصالات قوية بين المدرسين من جانب والجهاز التربوى في المنطقة التعليمية من جانب آخر.

٦ - متابعة الاعمال الادارية وتنظيم السجلات في المدرسة .

٧ - تقييم عمل كل فرد في المدرسة واعطائه مايستحقه من تقديرات .

٨ - التخطيط والمتابعة لتنفيذ الانشطة المدرسية .

٩ - الاشراف على اسهام المدرسة في النشاطات البيئية التي تحدث بين حين وآخر مثل (اسبوع المرور ، اسبوع الشجرة ، المساجد ...)

يعد ماذكر سابقا اهم الاعمال التي يقوم ويشرف عليها المدير .. ولا يعني ذلك انه يقوم بجميع تلك الاعمال لوحده ، بل قد يفوض وكيله بالقيام بها ويعطيه بعض الصلاحيات لتنفيذ تلك الامور . وقد يستعين مدير المدرسة برواد الفصول او المشرف الاجتماعي او المرشد الطلابي للقيام بالمهام التربوية وتنفيذ السياسة التعليمية ، ولكن ذلك لا يعفي المدير من المسئولية امام السلطات التعليمية ، فهو المسئول الاول عن المدرسة والاخطاء التي تقع فيها .

- صفات مدير المدرسة :

في الواقع ان الباحث قد وجد اختلافا بين كتّاب الادارة المدرسية من خلال الصفات التي يجب ان تتوافر في مدير المدرسة وهو يلخص الصفات التي يرى ان تتوفر في مدير المدرسة الابتدائية في الأمور التالية :

١ - القدوة الحسنة :

يجب على مدير المدرسة أن يكون قدوة صالحة للمدرسين والطلاب في سلوكه وتعامله واخلاقه وجميع أعماله وان يكون رسول الله صلى الله عليه وسلم خير قدوة يقتدى بها في سلوكه ، حيث قال تعالى واصفا سلوك رسول الله واخلاقه (وانك لعلى خلق عظيم) (١) .

٢ - المعاملة الحسنة :

ان يعامل العاملين معه بأسلوب الرفق واللين وان لا يكون قاسيا في معاملة زملائه المدرسين او في تربية أبنائه التلاميذ حيث قال تعالى : (ولا تستوى الحسنة ولا السيئة . . ادفع بالتي هي أحسن . .) (٢) .

٣ - الصدق والأمانة :

أن يتحرى الصدق في أقواله وأفعاله وان يكون أمينا في تعامله مع الآخرين .

٤ - القدرة على قوة التأثير والاقناع باسلوب تربوى وعلمى :

من أبسط الأمور في مدير المدرسة أن يتصف بأسلوب مؤثر في الاخرين يستطيع من خلاله ان يصل الى ما يريد بأبسط العبارات وأيسرها .

٥ - الاتزان والثبات :

يجب على مدير المدرسة أن يكون متزنا في قراراته ولا يتخذ قرارا حتى تثبت لديه صلاحيته، وان لا تخضع قراراته وأوامره للتغيير المستمر الذى يبدو لا مبرر له أحيانا .

---

(١) سورة القلم : الآية ٤ .

(٢) سورة فصلت : الآية ٣٤ .

٦ - العلاقة الحسنة :

قدرة المدير على ايجاد علاقة حسنة وتعامل جيد بينه وبين المدرسين وأولياء أمور التلاميذ والتلاميذ انفسهم . فقد قال تعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم (ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك) (١).

٧ - أن يكون محبا للعلم وطلابه :

العلم واجب دينى فرضه الدين الاسلامى على كل مسلم ومسلمة ، فمن واجب المدير ان يكون محبا ومؤديا لهذا الواجب . فقد قال صلى الله عليه وسلم " انما بعثت معلما "(٢) فالتعليم مهنة الانبياء والمرسلين .

٨ - ان يسعى دائما الى تنمية ثقافته بصفة عامة والثقافة الادارية بصفة خاصة عن طريق الامور التالية :

أ - الاطلاع على كل جديد فى علم الادارة التربوية وفهم جميع المبادىء والانظمة والقوانين الادارية .

ب - متابعة كل البحوث والندوات الادارية التى تعقد بين حين وآخر .

جـ - الاتصال بالقيادات الادارية واستشارتها فيما يعترضه من صعاب أثناء اداء عمله .

د - التقدم لكل دورة تعقد للاستفادة منها .

٩ - الصفات الجسمية :

هناك مجموعة من الصفات الجسمية التى لابد من توفرها فى مدير المدرسة منها :

أ - خلو جسمه من العاهات التى تعيقه عن أداء عمله .

---

(١) سورة ال عمران : آية ١٥٩ .

(٢) رواه الترمذى .

ب ـ طلاقة اللسان وحسن التعبير .

جـ ـ الذكاء .

د ـ حسن الهندام .

برامج اعداد مدرس المدرسة الابتدائية

في النظام السعودى لم يكن هناك برامج اعداد خاصة بالمدير خاصة ، بل يسرى عليه نظام اعداد المدرس السعودى لان من أهم شروط تعيين المدير ان يكون قد امضى في التدريس ثلاث سنوات على الاقل . ومن الافضل ايضاح شروط تعيين مدير المدرسة الابتدائية في النظام السعودى :

١ ـ ان يكون سعودى الجنسية .

٢ ـ ان يكون من حملة دبلوم معاهد المعلمين اومراكز الدراسات التكميلية .

٣ ـ ان يكون قد امضى في التدريس ثلاث سنوات على الاقل .

٤ ـ حسن السيرة والسلوك .

٥ ـ ان يكون لائقا طبيا (١) .

وانطلاقا من الشروط السابقة التى تفترض ان يكون المدير قد امضى في التدريس ثلاث سنوات فان الباحث سوف يستعرض برامج اعداد المدرس في المملكة العربية السعودية وخاصة في منطقة الطائف التى هى ميدان البحث ، ولا يعنيه استعراض النهضة التعليمية التى حدثت في السعودية لان مجالها ليس في هذا البحث.

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، الرياض ، مؤسسة النور ، ١٣٨٤ هـ، ص ١٤ .

العهد السعودى :

بعد بزوغ الفجر السعودى على الجزيرة العربية تغيرت الاحوال وكان لزاما على الدولة ان تغير تلك الاوضاع المتردية وان تعتمد فى ذلك على ابنائهـا فى جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية . . .الخ .

ففكرت الدولة فى ايجاد الفرد المتعلم التى تعتمد عليه فى بناء أمـة اسلامية قوية ،فأنشأت المدارس الحكومية التى تشرف عليها الدولة وتوفر لهـا جميع متطلبات العلم الحديث ولكن الدولة فى بداية عهدها قابلتها صعاب كثيرة فى انتشار التعليم منها :

١ - قلة المتعلمين فى الجزيرة العربية الذين يُعتمد عليهم فى القيام بمهـام مهنة التدريس واستطاعت الدولة ان تقوم بالحلول التالية لحل تلـك المشكلة :

أ - قبول جميع المتعلمين فى مهنة التدريس ولو لم يحملوا مؤهلات دراسية .

ب - الاستعانة بالمدرسين من الدول العربية للقيام بمهمة التدريس فـى المدارس .

٢ - قلة الموارد المالية فى بداية العهد السعودى وقد حُلت هذه المشكلـة ولله الحمد بعد اكتشاف البترول .

٣ - اتساع رقعة المملكة العربية السعودية وصعوبة الاتصال بين اجزائهـا المختلفة .

٤ - صعوبة الوصول لبعض المناطق فى أنحاء المملكة .

٥ - المعارضة من بعض الاهالى للتعليم وعدم الاقبال عليه من الطلاب .

لكن العوامل او المصاعب السابق ذكرها لم تثن عزيمة الدولة عن انشاء نهضة تعليمية اصبحت في وقتنا الحاضر شامخة الاركان قوية البنية عظيمة التركيب والمحتوى .

والباحث سوف يوجز أهم ملامح برامج اعداد المعلمين والجهود التي قامت بها الدولة والتي تتمثل في الخطوات التالية :

١ - في عام ١٣٤٥ هـ أنشيء المعهد السعودي في مكة المكرمة(١) . وكان الهدف من انشاء هذا المعهد ايجاد "الكوادر التعليمية" التي تستطيع القيام بمهام التعليم في المدارس الابتدائية وكانت مدة الدراسة فيه خمس سنوات . ويحق للدارس في هذا المعهد الالتحاق بكليتي التربية والشريعة بمكة .

٢ - افتتحت دار التوحيد بمدينة الطائف في عام ١٣٦٤ هـ (٢) والقبول في هذه المدرسة بعد المرحلة الابتدائية والدراسة فيها متوسطة وثانوية ويحق للطالب المتخرج منها الالتحاق بالجامعات .

٣ - في عام ١٣٦٩ هـ انشأت كليتي الشريعة والتربية في مكة المكرمة(٣) .

٤ - معاهد المعلمين الابتدائية :

نتيجة لافتتاح عدد كبير من المدارس الابتدائية في المملكة ، ولتغطية الحاجة الى المدرسين الوطنيين في هذه المدارس قامت وزارة المعارف

---

(١) عبدالله الزيد : التعليم في المملكة ، جدة : دار عكاظ للطباعة والنشر ، ١٣٩٧ هـ ، ص ٩ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٩ .

(٣) المرجع السابق ، ص ١٣ .

(فى عام ١٩٥٣ م)[1] بافتتاح عدة معاهد فى مدن المملكة يكون القبول فيها بعد الشهادة الابتدائية . ومدة الدراسة فى هذه المعاهد ثلاث سنوات يتخرج بعدها الطالب مدرسا فى المدارس الابتدائية . وقد ساهم خريجو هذه المعاهد فى حل مشكلة المعلمين فى مرحلة الدراسة الابتدائية ولكن وزارة المعارف لاحظت ضعفا فى مستوى هؤلاء المدرسين . ورغبة منها فى رفع مستواهم فقد ألغت هذه المعاهد فى عام ١٩٦٦ م[2] واقامت مكانها المعاهد الثانوية .

٥ - مراكز الدراسات التكميلية :

لقد أرادت وزارة المعارف أن ترفع من مستوى معلمى المرحلة الابتدائية - خريجى المعاهد الابتدائية - فاقامت مركزين دراسيين فى كل من الطائف والرياض ، ويعتبران من وسائل التدريب اثناء العمل . وقد شرع بتأسيس هذين المركزين فى عام ٦٥ / ١٩٦٦ م - ٨٥ / ١٣٨٦ هـ [3].
وهذه المراكز لا تضيف اعدادا جديدة الى مدرسى المرحلة الابتدائية لانها لا تقبل دارسيها الا من معلمى المدارس الابتدائية ومن خريجى معاهد المعلمين الابتدائية . والهدف الاساس من انشائهما رفع مستوى المدرس فى التعليم الابتدائى وتأهيله مهنيا ليقوم بمهمته التربوية خير قيام . ولا زال هذان المركزان يقومان بمهمتهما خير قيام حتى الآن .

---

(١) احصاءات وزارة المعارف السعودية ، ١٩٧٥ م ص ٤ .
(٢) عبد الفتاح جلال : تطوير التعليم فى المملكة ، القاهرة : المركز الدولى لتعليم الكبار فى العالم العربى ، ١٣٩٥ هـ ص ٧٣ .
(٣) احصاءات التعليم ، المرجع السابق ص ٤ .

وفيما يلى احصائية جديدة صادرة عن المركزين المذكورين يتضح من خلالها مدى اسهامهما فى تدريب المدرسين واعدادهم الاعداد التربوى اللائق :

عدد المراكز : ٢

عدد الفصول : ٢١

عدد الطلاب : ٧٠٨

عدد المدرسين فى المركزين : ٥٢ (١) .

٦ - المعاهد الثانوية :

تهدف السياسة التعليمية دائما الى الاكتفاء الذاتى فى عدد المعلمين وفى نفس الوقت تحاول رفع مستوى هؤلاء المعلمين ولذلك قامت بافتتاح معاهد المعلمين الثانوية فى عام ١٩٦٦ (٢) . وكانت خطوة جريئة من وزارة المعارف عندما افتتحت فى عام واحد ٤٥ معهدا ثانويا فى مدن المملكة الكبرى .

ويقبل فيها الطالب بعد حصوله على شهادة الكفاءة المتوسطة ، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات يتخرج الطالب من المعاهد بشهادة دبلوم معهد المعلمين الثانوى .

---

(١) عبد الوهاب عبد الواسع ، التعليم فى المملكة العربية السعودية ، جدة : تهامة ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٤٧ .

(٢) احصاءات التعليم فى المملكة العربية السعودية ، ص ١٦٤ .

ولقد أسهمت هذه المعاهد اسهاما فعالا فى ايجاد المعلم القادر على أداء مهمته واستطاعت ان تحل مشكلة وزارة المعارف من استقدام والتعاقد مع معلمى المرحلة الابتدائية تقريبا حيث بلغ عدد طلاب هذه المعاهد فى عام ١٣٩٤ هـ (٨٣٤٠ طالبا) (١) .

وحلت هذه المعاهد الثانوية محل المعاهد الابتدائية التى الغتها وزارة المعارف كما ذكرنا آنفا .

وأرادت وزارة المعارف ان ترفع من مستوى هؤلاء المدرسين فأوقفت فتح المعاهد بل ألغت اكثرها فى اغلب مدن المملكة حيث بلغ عددها فى عام ١٩٧٩م/١٩٨٠م (١٨ معهدا) (٢) فقط ومازالت الوزارة مستمرة فى هدفها فى تقليص عدد هذه المعاهد ، ولكن اوجدت البديل لها الذى يتمثل فى الآتى :

٧ - الكليات المتوسطة :

يعتبر افتتاح الكليات المتوسطة نجاحا جديدا فى اعداد المعلم للمرحلة الابتدائية التى تعتبر من اصعب مراحل اعداد الطفل ومن اكثرها خطورة على مستقبله .

لذلك فان وزارة المعارف ماضية فى تحقيق اهدافها التى تتمثل فى ايجاد المعلم الكفء القادر على تحمل اعباء مهنة التدريس .

---

(١) الاحصاءات الاجتماعية ، مجلة التوثيق التربوى ، الرياض : مركز التوثيق التربوى ، ١٤٠٢ هـ العدد ٢٢ ص ١٢٩ .
(٢) عبدالوهاب عبدالواسع ، التعليم فى المملكة ، مرجع سابق ص ٤٧ .

فقد بدأت الوزارة فى انشاء الكليات المتوسطة بانشاء كليتين متوسطتين فى كل من مكة والرياض فى عام ١٣٩٧/٩٦ هـ وواصلت الوزارة عملية افتتاح الكليات المتوسطة عام بعد عام حتى بلغت ثلاثة عشر كلية فى عام ١٤٠٢/١٤٠١ هـ[1] .

والكليات المتوسطة تقوم بدورين هامين هما :

أ ـ التدريب :

وهو يتمثل فى قبول المدرسين الحاصلين على معهد المعلمين الثانوى او مركز الدراسات التكميلية . والهدف من قبولهم رفع مستواهم التعليمى والثقافى وتدريبهم على احدث الطرق العلمية فى التدريس .

ب ـ الاعداد :

ويتمثل فى قبول الطلاب الحاصلين على الشهادة الثانويةواعدادهم لمهنة التدريس فى المدارس الابتدائية وان كان الاقبال من الطلاب ضعيفا على الكليات .

وتعتبر الكليات المتوسطة اعلى مرحلة لاعداد مدرس المرحلة الابتدائية . وتتلخص اهدافها فى الامور التالية :

(١) ايجاد معلمين سعوديين مؤهلين اكاديميا ومهنيا للعمل فى المدرسة الابتدائية .

(٢) تدريس وتطوير اعداد المعلمين السابقين واعداد معلمين جدد لمهنة التدريس .

---

(١) عبدالرحمن سليمان الوابلى " الكليات المتوسطة ، النشأة والتطوير ، الرياض مجلة التوثيق التربوى ، العدد العشرين محرم ١٤٠١ هـ ، ص ٢٥ .

(٣) مساعدة ادارة التعليم فى حل المشاكل التربوية والتعليمية في المدارس الابتدائية وتنظيم برامج تدريبية وتنشيطية للمعلمين حسب مقتضيات التطور فى التربية والتعليم .

(٤) الاسهام مع الجهات المختصة بالوزارة بالابحاث التى تؤدى الى تطوير المناهج الدراسية فى المرحلة الابتدائية .

(٥) التعاون مع المؤسسات التربوية داخل المدرسة وخارجها لتطوير التعليم الابتدائى ، بالاشتراك بالبحوث التربوية والتعليمية وحضور المؤتمرات والحلقات الدراسية لتبادل المعرفة والخبرة .

وقد استطاع المشرفون على الكليات المتوسطة ان يضعوا برامج جيدة لطلاب الكليات تتمثل فى الاختصاصات المهنية المختلفة مثل الرياضيات ، اللغة العربية ، التربية الاسلامية . . . الخ . وهذا بالتالى يخفف العبء على مدرس المرحلة الابتدائية حيث كان فى الماضى يقوم بتدريس جميع المواد . اما الان فقد عرفت هذه المرحلة الاختصاصات المهنية .

والوزارة ماضية فى سياستها التى تهدف الى التوسع فى الكليات المتوسطة لمواجهة الضغط الشديد فى عدد المدارس الابتدائية فى المملكة العربية السعودية التى يمثلها الجدول التالى :

عدد المدارس	مجموع الفصول	مجموع المعلمين	مجموع الطلاب (١)
٣٦٣٨	٢٦٦٠٧	٢٨١٥٣	٥١٧٠٦٩

والاحصائية اخذت فى يوم ١٥/ ١/ ١٤٠٠ هـ .

(١) عبد الوهاب عبد الواسع ، التعليم فى المملكة ص ٤٣ .

٩ - مراكز العلوم والرياضيات :

تشرف على هذه المراكز الكليات المتوسطة . وهي تختص بتعليم مادتي الرياضيات والعلوم كمواد اساسية على الطالب اجتيازها بنجاح .

...

نظرة سريعة الى تطور تعليم البنين في مدينة الطائف

الطائف وما جاورها من قرى شملتها النهضة التعليمية التي قامت بها الدولة السعودية ومازالت هذه النهضة تحقق اهدافها يوما بعد يوم في شتى المجالات التربوية ففي كل عام جديد يفتح عدد كبير من المدارس في مناطق مختلفة من المدينة وما حولها .

وفيما يلي موجزا لأهم أحداث التطور التعليمي بصفة عامة ، والتطور الخاص بالمدرس والمدير بصفة خاصة .

تعتبر المدرسة السعودية الابتدائية اول مدرسة افتتحت في مدينة الطائف ومن المدارس التي تشرف عليها الدولة . فقد انشئت عام ١٣٤٥ هـ . وتتابع بعد ذلك افتتاح أعدادا جديدة من المدارس الابتدائية في مدينة الطائف وفي القرى المجاورة لها ، حتى بلغ عدد هذه المدارس في عام ١٤٠٢ / ١٤٠٣ هـ ٢٥٠ مدرسة

وفيما يلى رصد لاهم المدارس المفتتحة والادارات التعليمية الرسمية :

- فى عام ١٣٦٤ هـ انشئت متوسطة وثانوية دار التوحيد . وقد سبق الحديث عنهما . وتتابع فتح المدارس المتوسطة فى كل حى وفى كل قرية حتى بلغ عدد المدارس المتوسطة فى منطقة الطائف التعليمية ٥٢ مدرسة للعام الدراسى ١٤٠٣ هـ .

- اما فى المرحلة الثانوية فهناك مجموعة كبيرة من هذه المدارس تقوم بتقديم العلوم المختلفة . وقد بلغ عددها ٢٤ مدرسة . كان هذا بالاضافة الى مدرسة ثانوية تجارية ومدرسة ثانوية مهنية انشئت فى العام الدراسى ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ .

- فى عام ١٣٦٩ هـ فتحت فى مدينة الطائف معتمدية للمعارف وفيما بعد اصبحت ادارة للتعليم مستقلة .

- وفى عام ١٣٩٧ هـ انشئت ادارة التعليم بالمنطقة الغربية التى تضم المدن التعليمية التالية : جدة ومكة والطائف ومايتبع هذه المدن من القرى المجاورة .

- مرحلة اعداد المعلمين فى مدينة الطائف :

- أنشىء معهد معلمين على النظام القديم عام ١٩٥٣م وقد الغى فيمابعد .
- فتح معهد معلمين ثانوى فى مدينة الطائف فى عام ١٩٦٦م .
- فتح مركز الدراسات التكميلية فى عام ١٣٨٥ هـ/١٣٨٦ هـ ومازال يستقبل أعدادا كبيرة من معلمى المرحلة الابتدائية وقد سبق الحديث عنه .
- أنشئت الكلية المتوسطة فى مدينة الطائف عام ١٣٩٩/٩٨ هـ .

- وكذلك يتبع هذه الكلية مركز العلوم والرياضيات لمعلمى المرحلة المتوسطة (1) .
- فتح فرع بكلية التربية تابعا لجامعة ام القرى فى مدينة الطائف .

ومازالت النهضة التعليمية تسير بخطى ثابتة فى جميع المجالات . ففى كل عام تفتتح اعدادا كبيرة من المدارس فى جميع المراحل .

. . .

برامج تدريب مدير المدرسة الابتدائية

فى الصفحات السابقة استعرض الباحث برامج اعداد مدير المدرسة الابتدائية وفى الحقيقة وبنظرة فاحصة فى مواد الدراسة فى معاهد المعلمين أو مراكز الدراسات التكميلية ، يجدها خالية من مواد الادارة المدرسية ماعدا مادة واحدة فقط تدرس فى نهاية الفترة ، ولا تحوى هذه المادة سوى التعريف بالادارة المدرسية فقط . ولا تعطى الطالب اعدادا اداريا يمكن الاعتماد عليه فى المستقبل فى ادارة المدرسة ، لان هدف المعاهد والمراكز اعداد الطالب اعدادا مهنيا وعلميا ليصبح مدرسا ناجحا يقوم بعمله الجليل خير قيام .

لذلك فان وزارة المعارف أعدت برنامجا تدريبيا لمدير المدارس الابتدائية يأتى بعد ان يمارس المدير العمل فى المدرسة .

---

(1) الاحصاءات التعليمية لمنطقة الطائف لعام ١٤٠٢ هـ .

لذلك فان الباحث سوف يستعرض التدريب وأهدافه لكى يستطيع من ثم مقارنة برنامج وزارة المعارف بالخطوات الصحيحة للتدريب ، ويقرر هل البرنامج يسير فى الخط الصحيح للتدريب ؟

- التدريب :

التدريب يحقق احداث توازن بين قدرات الموظف والدور المعقد للادارة . وكل تدريب يسعى الى زيادة معلومات وخبرات المتدرب او اعداده لوظيفة اعلى فما هو التدريب بالمفهوم الدقيق ؟

" التدريب هو مجموع المجهودات الدقيقة والمخططة بعناية وحرص والتى تقوم بها ادارة الافراد لتحقيق تقدم وزيادة مهارة وخبرة وفهم المتدرب ولتنمية مدارك الموظف العام "(1) .

ومن التعريف يتضح لنا ان التدريب يجب ان يخضع لتخطيط دقيق قبل الاقدام عليه حتى يحقق اهدافه ، وأن يكون فى كل ادارة جهاز مسئول عن شئون التدريب ، وأن تؤمن كل ادارة بان التدريب من أنجح وسائل التطوير فى الجهاز الادارى .

والباحث يرى أن التدريب : هو محاولة تنمية قدرات ومواهب وثقافة الموظف المتدرب واعداده لمهام وظيفته او لمهام وظيفة اكبر منها أو غيرها فى مستواها .

---

(١) ابراهيم درويش ، الادارة العامة ، ص ٣٢٧ .

- **أهداف التدريب :**

١ - ايجاد الموظف الذى باستطاعته التصرف فى امور وظيفته وحل المشاكل التى تقابله اثناء عمله على نحو واضح وسليم .

٢ - اعداد الموظف لمقابلة المتغيرات التى يتعرض لها اثناء أداء عمله . ومتابعة التطورات التى تحدث فى العالم ومعرفتها ولا سيما على صعيد تخصصه الوظيفى .

٣ - تاهيل الموظف لمهام وظيفة أعلى من وظيفته ،فى السلك الذى يعمل فيه غالبا .

٤ - منح الموظف الثقة فى نفسه عن طريق اعطائه شهادة تدريب وزيادة معلوماته ورفعه الى مرتبة أعلى (١) .

٥ - تقوية العلاقة الانسانية بين الافراد اثناء وبعد التدريب وابراز اهميتها فى الاعمال الادارية .

٦ - الاطلاع من قبل المتدرب على كل جديد فى عمله .

٧ - رفع مستوى المتدرب المعنوى والمادى .

٨ - تدريب الموظف على مواجهة المشاكل وطرق علاجها .

هذه مجموعة من الاهداف العامة للتدريب ،التى يجب على المخططين لاى برنامج تربوى السعى الى تحقيقها ،ولا شك بان هناك اهدافا خاصة لكل برنامج يختص بها عن غيره وتتفق معه وقد تختلف مع برامج اخرى . لذلك فانه من الواجب قبل ان يقوم اى جهاز بعملية التدريب ان يحدد الاهداف لهذا التدريب ويرسم

---

(١) حمدى عبدالهادى ، ادارة شئون الموظفين ، القاهرة :دار الحمامى للطباعة والنشر، ١٩٧٦ م ص ٨٤ .

الطريق الصحيح الى الوصول الى هذه الأهداف .

...

وسائل تقويم التدريـــب

التدريب برنامج يحتاج الى تخطيط مسبق لخطواته ويحتاج ايضا الـــى اموال تصرف عليه ومدربين اكفاء يقومون به . لذلك فانه من الواجب ان يكـــون للتدريب وسائل جيدة لتقويمه ومعرفة مستوى نجاحه واثاره على المتدربين ومـــن هذه الوسائل مايلى :

١ - الندوات :

فى نهاية مدة التدريب يعقد ندوة تضم المتدربين والخبراء المسئوليـــن عن التدريب والمشرفين على تنفيذ برنامج التدريب ويكون هناك حـــوار صادق بين الجميع عن جميع جوانب التدريب . وهل حققت الاهـــداف المرجوة منه ؟ ام هناك مشاكل حالت دون ذلك . وما هى هـــــذه المشاكل ؟

٢ - الامتحانات :

وهو الاسلوب المعمول به فى المملكة العربية السعودية ، ويعتبر قياســـا لمدى تحصيل المتدربين ونجاحهم ويعتبر مقياسا لنجاح التدريب نفسه .

٣ - الاستفتاء :

فى نهاية مدة التدريب تعمل جداول استفتائية توزع على المتدربين لمعرفة وجهة نظرهم حول التدريب والمشاكل التى قابلتهم اثناء التدريب واقتراحاتهم حول البرنامج نفسه . وبالتالى تحلل هذه الاجوبة من قبل المشرفين على البرنامج لاستخلاص النتائج منها .

ويعتبر هذا الاسلوب جيدا اذا صممت الاسئلة بشكل جيد وكانت هادفة فى مضمونها واخفيت شخصيات المجيبين عليها لمنع المجاملات الشخصية .

٤ - تقارير الكفاية :

فى هذا الاسلوب يلجأ المسئولون عن التدريب الى رئيس المتدرب المباشر لمعرفة مدى تحسن المتدرب بعد التدريب وهل التدريب أثر عليه تاثيرا ايجابيا ام لا ؟ (١) .

هذه مجموعة من وسائل تقويم التدريب العامة، ولاشك ان هناك وسائل أخرى خاصة بكل برنامج ومناسبة لكل فئة ، فما يصلح لتقويم برنامج تدريبى معين وفئة متدربة معينة قد لا يصلح لتقويم برنامج آخر ، يختلف عنه فى المضمون والمحتوى والهدف .

...

---

(١) المرجع السابق، ص ١٢١-١٢٢ .

برامج تدريب مديري المدارس القائمة الآن ؟

قامت وزارة المعارف بالتعاون مع وزارة التعليم العالي ممثلة في جامعتي ام القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك سعود بالرياض بافتتاح دورة خاصة بمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية . وسوف يقتصر الباحث في حديثه عن دورة مديري المدارس الابتدائية لأنها في مضمون بحثه .

فقد افتتحت الدورة في جامعة الملك سعود عام ١٣٩٢/١٣٩٣ هـ وبعدها بعام واحد افتتحت الدورة في جامعة ام القرى عام ١٣٩٥/٩٤ هـ(١) ويعتبر افتتاح هذين المركزين خطوة جيدة في سبيل تدريب مديري المدارس ورفع مستواهم الثقافي والمهني وتدريبهم على الوسائل الادارية الناجحة . وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهداف هذين المركزين التي تتلخص فيما يلي :

١- مساعدة الدارسين على اكتساب المعارف التي تؤدي بالتالي الى اكسابهم المهارات الادارية .

٢- رفع الروح المعنوية لدى مديري المدارس الذين يخضعون للتدريب .

٣- رفع المستوى التعليمي والمادي للمتدرب .

٤- تحقيق استمرارية التعليم .

٥- دراسة المشكلات التي تعوق الفرد عن الانتاج (٢) .

والدراسة في هذه الدورة عبارة عن فصلين دراسيين لمدة سنة دراسية كاملة .

- شروط القبول في هذين المركزين هي :

١- ان يكون من خريجي معهد المعلمين او مركز الدراسات التكميلية .

٢- ان يكون قد امضى في العمل الاداري عامين كاملين .

٣- ترشيح رئيسه المباشر له (٣)

(١) التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية ، مجلة التوثيق التربوي العدد ١٤ ، شوال عام ١٣٩٧ هـ ، ص ٢١ .

(٢) دليل الدورات التدريبية ، جامعة ام القرى ، مركز الدورات ، عام ١٣٩٥ هـ ، ص ٢ .

(٣) وزارة المعارف ، شروط القبول في ترشيح دورة مديري المدارس الابتدائية ، لعام ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ .

ملاحظات الباحث لتحسين وضع دورة مديرى المدارس الابتدائية :

بعد استعراض اهداف دورة مديرى المدارس الابتدائية ومدة الدراسة فيها ، والشروط الموضوعة للقبول لمن يريد الالتحاق بها ، يود الباحث أن يورد بعض الآراء التى يأمل أن تجد قبولا ودراسة من قبل المسئولين عن هذه الدورة لعمل فيها ما يفيد :

وهذه الملاحظات يوجزها فى النقاط التالية :

١ - التوسع فى هذا البرنامج وأن يكون فى جميع جامعات المملكة العربية السعودية، ليغطى اكبر نسبة من مديرى المدارس وان يهيىء أعدادا جديدة تتولى ادارة المدرسة .

٢- زيادة مدة الدراسة فى الدورة الى عامين كاملين يمنح الدارس بعدهما شهادة دبلوم عالى فى الادارة المدرسية تؤهل صاحبها الى الالتحاق باقسام الكليات المختلفة ليحصل على الشهادة الجامعية .

٣- الاهتمام ببرامج الدورة وان تكون الدراسة فيها اكثر جدية لانه حسب معلومات الباحث لم يكن هناك رسوب فى موادها الدراسية، مما يضفى على الدورة نوعا من عدم المبالاة من قبل الدارسين .

٤- اعطاء المتفوق فى هذا البرنامج مكافأة تشجيعية وليس بالضرورة ان تكون مادية .

٥- اشراك مديرى المدارس فى التخطيط لبرامج الدورة والاستفادة من خبراتهم .

٦- زيادة ساعات المواد الدراسية فى الادارة المدرسية فى برامج الدورة وان يكون هناك زيارات ميدانية للمدارس لمعرفة المشاكل التى تقابلها على الطبيعة .

٧- تسهيل الشروط فى قبول المديرين بهذه الدورة لانه من حق اى مدير ان يحصل عليها طالما هو يقود المدرسة .

٨- توفير الاساتذة والخبراء فى الادارة المدرسية الذين يشرفون على برنامج الدورة وتوفير جميع متطلبات نجاحها .

...

الفصل الثالث

الأعمال التربوية التي يقوم بها المدير داخل المدرسة الابتدائية

متابعة المدرس وتقويم أعماله :

يعتبر المدرس العنصر الاساسى الذى تعتمد عليه المدرسة فى تنفيذ برامجها التعليمية ، وعليه تقع مسئولية كبيرة فى نجاح أو فشل التعليم . والباحث سوف يوضح أهم واجبات المدرس التى يقوم بها فى المدرسة الابتدائية وطرق متابعة هذه الاعمال من قبل مدير المدرسة .

اولا : التحضير :

هو اعداد واختيار المادة المناسبة لمستوى الطلاب (العلمى والذهنى) وللزمن المقرر للحصة الدراسية ، واختيار افضل الطرق والوسائل المساعدة على ايصال المعلومات الى أذهان الطلاب .

أهداف التحضير :

١- معرفة المادة المراد تدريسها وتحديد جوانب هذه المادة .
٢- اختيار معلومات مناسبة لمدارك التلاميذ وللزمن ومراجعتها والتأكد من صحتها وترتيبها ترتيبا حسنا .
٣- ايجاد الوسائل التعليمية الكفيلة بتحقيق اهداف الدرس .
٤- اختيار افضل الطرق التى يسهل بها توصيل المعلومات الى اذهان التلاميذ .

واجبات المدير نحو تحضير الدروس :

١- من اهم واجبات المدير الاطلاع على دفتر التحضير لكل مدرس يوميا والتوقيع عليه بالعلم .
٢- ارشاد المدرس فى حالة وجود نقص فى اعداده للدروس ، ومن الأفضل ان يكون الارشاد شفويا وان يكون المدرس لوحده مع المدير ، وان يبتعد المدير عن الكتابة فى دفتر تحضير المدرس .

٣ - عدم التساهل في التحضير مهما كانت ظروف المدرس ، لان التحضير مهم جدا للمدرس ويجعله متمكنا من مادته ولا يعرضه لمواقف حرجة اثناء تدريسه وامام طلابه .

٤- مساعدة المدرس على تهيئة الوسائل التعليمية الممكنة في المدرسة .

٥- ان يعقد اجتماعا خاصا بالمدرسين يوضح فيه العناصر المهمة في التحضير ويبين أهميته خاصة للمدرس الجديد . وقد نص النظام على ذلك حيث جاء فيه :" يجب على المدرس ان يعد دروسه اعدادا تاما قبل الدرس "(١) .

والمدير يجب أن يكون مشرفا على تحضير المدرس بنفسه ولا يفوض هذه الصلاحية لغيره أبدا ليكون على علم دائما بما يقوم به المدرس .
وحتى يكون المدير صادقا في حكمه على المدرس وخاصة فيما يتطلب منه كتابة تقارير عن المدرس .

ثانيا : التدريس :

هو العمل الاساسي الذي يقوم به المدرس في المدرسة ، ومن أهم الواجبات الملقاة على عاتقه .

والتدريس " هو تزويد الطفل بالمعلومات التي يمكن ان تؤثر في شخصه تاثيرا عمليا "(٢).

وعلى المدرس ان يسعى جاهدا لتقديم المعلومات المناسبة لمستوى الطلاب بطريقة جيدة وان يحاول توفير العناصر التالية في تدريسه ومنها :

---

(١) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ٥ .
(٢) صالح عبد العزيز وآخرون ، التربية وطرق التدريس ، القاهرة : دار المعارف بمصر ، ١٩٧٦م ، ص ٢٠٠ .

١ - اختيار الطريقة المناسبة للدارس وللتلاميذ وفى نفس الوقت ان يكيف طريقته حسب المواقف التعليمية التى امامه وان لا يكون جامدا فى أدائه .

٢ - ان يكون المدرس قريبا من نفوس تلاميذه وان ينزل الى مستواهم حتى يستطيع ان يصل الى مايريد وان يكون دائما قريبا منهم يعرف مشاكلهم ويحاول بمساعدة العاملين فى المدرسة ايجاد افضل الحلول لها .

٣ - تهيئة الوسائل التعليمية المساعدة لنجاح المدرس فى تدريسه ولايصال المعلومات الى اذهان التلاميذ بأيسر الطرق واسهلها .

٤ - تعويد التلاميذ على التفكير السليم والتعبير عما يريده الطالب باسلوب جيد ، وتنمية قدراتهم المختلفة .

٥ - ان يسعى المدرس الى تحقيق اهداف المادة الدراسية وان ينفذ فقرات المنهج الموضحة من وزارة المعارف لكل مادة وان يكون ملما بالمادة التى يدرسها .

٦ - ان يكون المدرس قوى الشخصية مؤثرا فى طلابه وان يكون متزنا وقادرا على ضبط نفسه وانفعالاته وان يكون صوته واضحا وسليما فى نطقه . (١)

هذه هى بعض العناصر الاساسية فى التدريس والباحث لن يتعرض لطرق التدريس ووسائله بالنسبة للمدرس لان هذا الموضوع ليس من مضمون بحثه انما أراد أن يبرز بعض العناصر الاساسية فى نجاح عملية التدريس لكى يلاحظها مدير المدرسة اثناء زيارته للمدرس فى الفصل .

...

---

(١) النظام الداخلى للمرحلة الابتدائية ، ص ٤٣-٤٨ .

طرق متابعة المدير للمدرس فى تدريســـه :

١ - يقوم المدير بجولات منتظمة على جميع فصول المدرسة الدراسية وجميــع مرافقها ليعرف مدى صلاحية كل مرفق .

٢ - يكتب عن المدرس تقارير شهرية يوضح فيها محاسن تدريس المدرس وأخطــاءه والطرق المثلى فى تلافى هذه الاخطاء . ومن الافضل ان يطلع المـــدرس صاحب العلاقة على التقرير ليستفيد من آراء المدير ويحاول ان يصلـــح اخطاءه . ولتكن هذه التقارير سرية بين المدير والمدرس .

٣ - يقوم بزيارات للمدرس من الافضل أن تأخذ زيارته فى كل مرة طابع التوجيـــه والنصح فيما بينهما، وأن يبتعد المدير عن التجسس والغيبة استجابة لقولـــه تعالى (ياأيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن ان بعض الظن اثـــم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتـــا فكرهتموه واتقوا الله ان الله تواب رحيم) (1) صدق الله العظيم .

٤ - تقديم الشكر للمدرس الجيد ليكون قدوة لغيره من المدرسين وحتى يوجـــد هذا الشكر جوا من التنافس فى المدرسة بين المدرسين .

٥ - على المدير عدم التدخل اثناء شرح المعلم للدرس وعدم مناقشته فى اساليـــب وطرق تعليمه حتى لا ينزع الثقة من نفوس التلاميذ فى مدرسهم .

٦ - من الافضل لمدير المدرسة ان يعقد اجتماعات بالمدرسين كلما دعت الحاجـة اليها لتوضيح أسلم الطرق فى التدريس وانواع الاخطاء التى يقع فيها أغلـــب المدرسين وطرق تلافيها . ولا بأس من الاستعانة ببعض الافلام التعليميـــة

---

(١) سورة الحجرات : آية ١٢

المساعدة والموضحة لأسلم الطرق التعليمية فى التدريس ، وكذلك الاستعانة برجال التربية فى ندوات تعليمية يستفيد منها جميع العاملين فى المدرسة الابتدائية .

التقويم الخاص بالمدرسين

المقصود من التقويم فى المدرسة الابتدائية : هو ايضاح محاسن وأخطاء كل عضو عامل فى المدرسة، ومحاولة اصلاح الاخطاء عن طريق الارشاد والتوجيه من قبل مدير المدرسة والموجه التربوى .

ويعنى التقويم " هو اعطاء الشىء قيمته واستحقاقه "(1) .

أهمية التقويم :

تتلخص اهمية التقويم فى راى الباحث فى النقاط التالية :

١ - معرفة نقاط الضعف والقوة لدى المدرس .

٢ - عن طريق التقويم يملك مدير المدرسة الأدلة التى تساعده على الحكم الصحيح على كل فرد فى المدرسة وعلى مدى صحة ونجاح اى اسلوب تربوى يستخدم فى المدرسة .

٣ - التقويم يضع أمام المدير صورة واضحة عن الحاضر ليستطيع ان يخطط للمستقبل .

٤ - بوساطة التقويم يكتشف المدير المواهب والقدرات لكل فرد ليضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .

---

(1) حسين محضر : الجديد فى الادارة المدرسية ، ص ١٩٧ .

وفي كل عام دراسي هناك تقارير سرية يقوم مدير المدرسة بتحريرهـا عن المدرسين ورفعها لادارة التعليم بالمنطقة التعليمية . وقد نص النظام الاداري للمدرسة الابتدائية على ذلك حيث قال : "على مدير المدرسة ان يقدم تقريرا لادارة التعليم على النواحي التالية :

أ - هيئة التدريس من اداريين وفنيين من حضورهم وغيابهم والملاحظات التي سجلت عليهم مع رفع بيان باسماء الممتازين منهم لتقوم الادارة بتوجيه خطابات شكر وتقدير لهم ومحاسبة المقصرين " (١) .

والباحث سيعرض نموذجا لهذه التقارير :

الاسم	بيانات خاصة بالمدرس	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

الشكل (١)

والبيان السابق يوضح طريقة كتابة هذه التقارير السرية .

الآثار السيئة للتقارير السرية على المدرس :

أ - لا يمنح المدرس العلاوة السنوية اذا لم يكن تقديره جيد فما فوق .

ب - ينقل من مدرسته الى مدرسة بعيدة عن مقر سكنه وذلك عقابا له في حالة حصوله على تقدير (ضعيف) .

ج - لا يرفع الى مرتبة أعلى من مرتبته ولا يسمح له بالمسابقات الوظيفية اذا كانت تقديراته ضعيفة (٢)

د - للتقارير آثار سيئة على نفسية المدرس بين زملائه خاصة اذا تلقى خطاب توبيخ أو تأنيب من ادارة التعليم على مشهد من زملائه .

هـ - تنزع الثقة من نفس المدرس وتجعله غير قادر على العطاء .

---

(١) جميل اسحاق عطار : دليل الاعمال الادارية والتعليم ، جدة : الادارة العامة للتعليم بالمنطقة الغربية ، ١٤٠١ هـ ص ٦ .

(٢) ادارة التعليم بمنطقة الطائف ، تعميم رقم ١٢/٣٥ في ٢٥/١/١٤٠٢هـ .

و ـ قد تدفع المدرس الى الهروب من مهنة التدريس والبعد عنها .

ـ الآثار الايجابية للتقارير السرية :

١ ـ تمنح المدرس ثقة في نفسه خاصة اذا تلقى خطاب شكرا وتقدير ممتاز من ادارة المدرسة .

٢ ـ قد تكون فيها احد الحوافز التي تجعل المدرس يعمل اكثر للحصول على تقدير (جيد) .

٣ ـ تفسح المجال للمدرس للحصول على المكافآت المختلفة التي يكون لها أبلغ الاثر على نفسية المدرس .

ويجب ان يوضع للتقارير السرية ضوابط ومعايير توزع عليها درجات التقرير وان يأخذ كل عمل يقوم به المدرس نصيبه من الدرجات، ولا تكون التقديرات خاضعة لاراء وتخمينات مديري المدارس . والباحث يرى ان توزع درجات التقرير على العوامل التالية :

١ ـ حضور المدرس وعدم غيابه عن المدرسة .

٢ ـ تحضيره للدروس ومدى استكمال هذا التحضير للعناصر الاساسية .

٣ ـ تدريس المدرس والطرق التي يتبعها في تدريسه، وهل تبدو مجدية فعلا ؟ وهل تؤدي الغرض المطلوب منها ؟ وما مدى ملاءمتها للتلاميذ ولمستواهم العقلي .

٤ ـ تعامل المدرس مع طلابه، وهل يبدو محبوبا وقريبا الى نفوسهم ؟

٥ ـ مشاركة المدرس في النشاط المدرسي، وابرز الانشطة التي يمارسها .

٦ ـ المجهودات التي يقوم بها المدرس مع تلاميذه بصفة عامة ، ومع التلاميذ الذين يشكون من تأخر دراسي بصفة خاصة .

٧ - مساهمة المدرس فى معاملة الاباء ومجهوداته فى ايجاد روابط قوية بين البيت والمدرسة .

٨ - تعاونه مع الادارة المدرسية فى تنفيذ التعليمات الادارية والتربوية .

٩ - نتائج طلابه فى الامتحانات ، وهل يقوم بمجهودات لتحسين نسبة النجاح بين اختبار وآخر ؟

١٠ - مدى ارتياح المدرس للعمل فى المدرسة ، وهل يمارس العمل عن رغبة ؟ ام العمل مفروض عليه ؟

١١ - قدرته على المساهمة فى المجالس المختلفة مثل مجلس الاباء والمعلمين ، ومجلس المدرسين ، وغيرها من المجالس التربوية فى المدرسة .

١٢ - تعاونه مع زملائه المدرسين فيما يعود بالصالح العام على المدرسة .

- دور المدير فى تقويم المدرس :

على مدير المدرسة أن يتحرى الصدق والامانة فى كتابة تقاريره وان يعلم أن هذه التقارير لها آثار سيئة جدا على المدرس . لذلك يجب ان يكون صادقا فى كل ما يكتب عن أعضاء الجهاز التربوى العامل فى المدرسة ، وأن يراقب الله فى كل صغيرة وكبيرة وان يتذكر قوله تعالى (كل امرىء بما كسب رهين) [1] . وقوله صلى الله عليه وسلم : (كلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته) [2] . وعلى المدير أن لا يعتمد على وكيله او مراقب المدرسة أو غيرهما فى كتابة الملاحظات عن المدرسين بل لا بد أن يقوم بذلك بنفسه حتى لا يفسح المجال للتضليل والمجاملات الشخصية التى قد

(١) سورة الطور : الآية ٢١ .

(٢) متفق عليه .

تؤثر فى تقدير المدرس لاداء عمله . والمدير عند كتابة ملاحظاته عن المدرس يجب ان يهدف الى ما يأتى :

أ - المصلحة العامة .

ب - ان يكون عادلا فى معاملته للجميع وان لا تطغى العلاقات الشخصية والاهداف الذاتية على تقاريره .

جـ - مراقبة الله فى السر والعلن .

وحتى يحقق التقرير السرى هدفه لابد ان يطلع عليه المدرس ، ويناقش مدير المدرسة فى جميع ماكتب عنه حتى يحاول المدرس فى المستقبل اصلاح الاخطاء التى وقع فيها سابقاً ، ويحسن من مستواه .

وبذلك يصل المدير الى أفضل النتائج ويحقق الاهداف التربوية بطرق صحيحة وسليمة .

- النشاط المدرسى :

يعتبر النشاط المدرسى الذى يمارسه التلميذ فى المدرسة من الوسائل التعليمية المساعدة فى اكتشاف مواهب وقدرات التلميذ .

والنشاط " هو الوسيلة التى يجب ان تستخدم لاكتشاف المواهب والقدرات ثم صقل هذه المواهب وتلك القدرات " (١) .

- أهداف النشاط المدرسى :

١ - اكتشاف مواهب التلاميذ ومعرفتها وتدوين الملاحظات حولها . وتوجيه التلميذ الوجهة الصحيحة التى تناسب قدراته وميوله .

---

(١) حسين عبدالله محضر ، الجديد فى الادارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ١٨٤ .

٢ - اعداد التلميذ للحياة العامة وذلك بمعرفة المهن التى تناسبه او يميل اليها .

٣ - خلق روح التعاون لدى التلميذ مع جماعات النشاط المدرسى وذلك من خلال عمله مع الآخرين .

٤ - زيادة ثروة التلميذ اللغوية والفنية .

٥ - تنمية شخصية التلميذ وتعويده الاعتماد على نفسه .

٦ - اشعال روح المنافسة فى نفوس التلاميذ وتعويدهم القيام بالاعمال على احسن وجه من الاتقان .

٧ - غرس حب العمل فى نفوس التلاميذ .

٨ - المساهمة فى تحقيق الاهداف التربوية للمادة الدراسية .

٩ - تحبيب الجو المدرسى للطلاب، مما يدفعهم الى الاقبال على المدرسة بشغف لانهم وجدوا المكان الذى يمارسون فيه هواياتهم ويشبعون رغباتهم .(١)

فيما تقدم استعرض الباحث اهم اهداف النشاط المدرسى . ومما لا شك فيه ان هناك أهدافا خاصة لكل نوع من انواع النشاط المدرسى يجب على مدير المدرسة ان يحددها ويعرفها قبل ممارسة التلاميذ لهذا النشاط ، ليرسم الخطوط العريضة التى تحقق اهداف النشاط المدرسى .

- أنواع النشاط المدرسى فى المدرسة الابتدائية :

وزع النشاط فى المدرسة الابتدائية الى جماعات وكل جماعة لها نوع معين من النشاط تمارسه ومن هذه الجماعات :

١ - جماعة الرسم والاشغال اليدوية .

٢ - جماعة التصوير .

٣ - جماعة التربية الاسلامية .

٤ - جماعة التربية البدنية والكشافة .

(١) ادارة التعليم بمنطقة الطائف ، النشاط الطلابى واهدافه تعميم رقم ٤٨/١٠ فى ٣/٤/١٤٠١ هـ ص ٢ .

٥ - جماعة اللغة العربية .

٦ - جماعة المواد الاجتماعية .

٧ - جماعة النظافة والنظام فى المدرسة وخارجها .

٨ - جماعة تحسين الخطوط .

٩ - جماعة العلوم والرياضيات . (١)

- واجبات المدير نحو النشاط المدرسى :

المدير هو المسئول المباشر عن التخطيط للنشاط المدرسى والمشرف العام على تنفيذ برامج النشاط، وتتلخص مهام المدير فى الامور التالية :

١ - تحديد اهداف كل جماعة من جماعات النشاط المدرسى، وابراز هذه الاهداف امام العاملين فى كل جماعة ليعملوا على تحقيقها .

٢ - توفير الوسائل المساعدة على تنفيذ ونجاح برامج النشاط المدرسى، وتتمثل هذه الوسائل فى النواحى المادية والمواد الخام التى تحتاجها كل جماعة لأداء عملها .

٣ - اختيار أفضل المدرسين لتنفيذ الانشطة المدرسية الذين لديهم قدرات ومواهب خاصة فى كل نوع من انواع النشاط وان يمارس المدرس النشاط الذى يهواه ويميل اليه لان فاقد الشىء لا يعطيه .

٤ - ايجاد الوقت المناسب للتلاميذ والمدرسين أثناء الدوام الرسمى ، ويشترط أن لا يطغى النشاط على الحصص المقررة للمواد الدراسية، ولا يؤدى الى تأخير التلاميذ والمدرسين داخل المدرسة، مما يجعل النشاط غير مرغوب فيه وخاصة من قبل المدرسين ويخلق الملل فى نفوسهم .

(١) نفس المرجع السابق . ص ٣ .

٥ - تهيئة الامكنة المناسبة لمزاولة الهوايات المختلفة .

٦ - وضع نظام دقيق لجميع الاعضاء العاملين فى النشاط المدرسى يبين فيه اختصاصات ومسئوليات كل عضو من جماعات النشاط الطلابى ، ليقضى على الفوضى التى قد تحدث لعدم وضوح المهام الملقاة على كل عضو .

٧ - متابعة الاعمال والانجازات لكل جماعة .

٨ - الاستعانة بالمشرف الاجتماعى فى المدرسة فى توجيه وتوزيع الانشطة على التلاميذ ومتابعة انجازاتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة .

٩ - توزيع التلاميذ على الجماعات مراعيا فى ذلك امكانات الجماعة وقدراتها وميول التلميذ ورغباته .

١٠- مطالبة رؤساء الجماعات برفع تقرير عن الانجازات فى كل جمعية وما قابلهم من صعاب .

وكما هو واضح فان النشاط المدرسى عمل تربوى مهم فى المدرسة الابتدائية ويحتاج من الادارة المدرسية الى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة مستمرة لمعرفة مدى سير هذا النشاط حسب الخطوات الصحيحة، وتذليل مايعترضه من صعاب مباشرة والاسراع فى حلول جميع المشاكل التى تقابل الاعضاء العاملين فيه . والمدير فى جميع ماتقدم يعتبر المسئول الاول عن كل ذلك .

. . .

الاجتماعات في المدرسة الابتدائية :

الاجتماعات من اهم الوسائل التربوية التى يستطيع المدير استغلالها فى توجيه مدرسى وتلاميذ المدرسة وتعتبر من انجح وسائل الاتصال بين المدير واعضاء المجتمع المدرسى .

- أنواع الاجتماعات من حيث مستواها ونوعيتها :

١ - الاجتماعات الخاصة بهيئة التدريس بصفة عامة .

٢ - الاجتماعات الخاصة برواد الفصول الدراسية .

٣ - الاجتماعات الخاصة بمدرسى الفصول الدنيا (الاول والثانى والثالث) .

٤ - الاجتماعات الخاصة بمدرسى الفصول العليا (الرابع والخامس والسادس) .

٥ - الاجتماعات الخاصة بالمدرسين الجدد فى المدرسة وحديثى العمل التربوى .

٦ - الاجتماعات الخاصة بالاداريين فى المدرسة .

٧ - الاجتماعات الخاصة بالتلاميذ بصفة عامة او ببعض تلاميذ الفصول المختلفة .

- أهداف الاجتماعات بصفة عامة :

١ - مناقشة جوانب بعض المشكلات التى تقابل المدرسة واخذ آراء الجميع حول أفضل الحلول لتلك المشكلات .

٢ - اختيار بعض الوسائل والطرق التربوية ومعرفة جدواها من خلال مناقشة أعضاء هيئة التدريس فى المدرسة .

٣ - التعديلات التى تريد الادارة احداثها واخذ موافقة اعضاء الاجتماع عليها مثل وقت الدوام الرسمى ، وتقديم وتأخير بعض الحصص وحصص النشاط ومتى يجب ان تكون ؟ .

٤ - دراسة وفهم بعض اللوائح والانظمة الجديدة التى تصل الى المدرسة .

٥ - التوجيه والنصح والارشاد للمدرسين او للتلاميذ فى اجتماعات مختلفة من قبل مدير المدرسة او احد الزوار الى المدرسة .

٦ - اطلاع الاعضاء الجدد فى المدرسة على الانظمة واللوائح الخاصة بالمدرسين .

٧ - تقديم الثناء والشكر لمن يستحقها امام الجميع ليكون ذلك الثناء حافزا للاخرين لمضاعفة الجهد .(١)

فيما سبق أوضح الباحث الاهداف العامة للاجتماعات فى المدرسة الابتدائية ومن المؤكد ان هناك اهدافا لكل اجتماع تخصه دون غيره من الاجتماعات ، ويجب على مدير المدرسة معرفة ذلك تماما . وان يسعى فى كل اجتماع الى تحقيق أهدافه .

- واجبات المدير تجاه الاجتماعات المدرسية :

١ - اعداد برنامج قبل الاجتماع يوضح فيه جميع الفقرات التى سوف تخضع للنقاش .
٢ - اعداد أهداف الاجتماع وايضاحها امام أعضاء الاجتماع .
٣ - التنسيق فى الاجتماعات وان لا تعقد الاجتماعات الا اذا دعت الحاجة اليها حتى لا يتسرب الملل الى نفوس المجتمعين من كثرة الاجتماعات التى قد تكون احيانا لا داعى لها .
٤ - افساح المجال امام اعضاء الاجتماع لابداء آرائهم فى المسائل التى تطرح على بساط النقاش وان لا يفرض المدير على الاعضاء رأيه فرضا بل يجب ان يسعى الى اقناعهم فى حالة اقتناعه بصحة أفكاره .
٥ - اختيار المكان المناسب للاجتماع . على مدير المدرسة ان يعقد الاجتماع فى مكان فسيح جيد التهوية يشعر اعضاء الاجتماع بالراحة فيه .
٦ - اختيار الوقت المناسب :
اختيار وقت الاجتماع مهم جدا للمدرسين . فلا يجب ان يأخذ هذا الاجتماع وقتا طويلا ، ولا أن يؤخرهم عن موعد خروجهم المعتاد .

---

(١) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ، ص ١١٥-١١٧ .

٧ - كتابة محضر الاجتماع :

فى نهاية كل اجتماع يكتب محضر بالنقاط التى تم النقاش حولها، وأهم القرارات التى اتفق أعضاء الاجتماع عليها وأن ينسب كل رأى لصاحبه . ولا بأس من أخذ توقيع الجميع على هذا المحضر ليكون مرجعا هاما للمدرسة تستفيد منه دائما .

...

قيادة المجالس المختلفة فى المدرسة

المدرسة مؤسسة تربوية تقع عليها مسئوليات جسام ولا يستطيع مديرها القيام بكل المهام وحده ، لذلك فالنظام السعودى أعطى المدير صلاحيات من خلالها يستطيع تكوين مجالس مختلفة لتقوم هذه المجالس بمناقشة الصعاب التى تعترض المدرسة وإيجاد الحلول المناسبة لها .

وقد نص النظام الادارى للمدرسة الابتدائية على ذلك حيث قال : " على مدير المدرسة ان يعقد اجتماعات مع المدرسين من وقت لآخر للمذاكرة معهم فى الشئون المدرسية وما يتعلق برفع المستوى التعليمى للمدرسة "(١) .

والباحث سيذكر اهم المجالس فى المدرسة الابتدائية وطرق تكوينها وأهم أعمالها والمجالس فى المدرسة الابتدائية هى :

(١) النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ص ٥ .

أولا : مجلس اعضاء التدريس :

هذا المجلس يتكون من جميع أعضاء التدريس في المدرسة ويعتبر بمثابة السلطة العليا في المدرسة ويكون في الغالب تحت رئاسة مدير المدرسة وتحت اشرافه .

- مهام المجلس :

١ - وضع سياسة عامة تتمشى مع الانظمة التربوية السعودية للمدرسة الابتدائية التي تستمد قواعدها الاساسية من الشريعة الاسلامية .

٢ - توزيع الاعمال بين المدرسين وتحديد واجبات واختصاصات كل عضو في المدرسة .

٣ - النظر في بعض المشاكل التي تعرض على المجلس وايجاد الحلول المناسبة لها .

٤ - توفير وتهيئة جميع العوامل المساعدة لنجاح عملية التعليم في المدرسة الابتدائية .(١)

٥ - أخذ موافقة المدرسين على بعض الانظمة والمقترحات التي تحاول الادارة المدرسية احداثها في المدرسة .

ثانيا : المجلس الاداري في المدرسة :

يتكون هذا المجلس من المدير ووكيله والكاتب والمشرف الاجتماعي والمرشد الطلابي .

ويكون تحت رئاسة مدير المدرسة وينوب عنه وكيله في غيابه .

- مهام المجلس :

١ - توزيع الاعمال الادارية بين اعضاء الادارة المدرسية .

٢ - معرفة الطرق السليمة في تنظيم السجلات الادارية واعداد وحفظ الملفات المختلفة في المدرسة .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٩

٣ - اختيار افضل انواع الاتصالات الادارية فى التعامل مع المدرسين فى المدرسة من ناحية والادارة التعليمية فى المنطقة من ناحية اخرى .

٤ - اعطاء الاعضاء العاملين فى المجلس فكرة عن اهمية الوثائق الادارية التى بين ايديهم والمحافظة على سرية المعلومات التى تسجل فيها .

٥ - الزام اعضاء الادارة بالدوام الرسمى للمدرسة اضافة الى دوامهم فى الأجازات .

ودور مدير المدرسة فى هذا المجلس دور قيادى وعليه تقع المسئولية كاملة فى صحة استعمال السجلات الادارية وتحرير المعاملات ، فيجب عليه ان يتابع كل ادارى فى عمله ويرشده الى الطرق الادارية السليمة .

ثالثا : مجلس النشاط الطلابى :

ان للمدرسة هدفا يعد من أهم اهدافها التعليمية التى تسعى لتحقيقها وهو اعداد التلميذ ليعتمد على نفسه وليعرف قدراته ومواهبه وليختار بنفسه الطريق الصحيح فى حياته العامة الذى يتناسب مع امكاناته وقدراته (١) .

وأفضل وسيلة لتحقيق هذا الهدف التربوى ، هى ممارسة التلميذ للانشطة المدرسية المختلفة التى تناسبه ولذلك وجب على المدرسة تكوين مجلس يهتم بالنشاط المدرسى ويحقق أهدافه .

ويتكون المجلس من مدير المدرسة كرئيس للمجلس ورؤساء جماعات النشاط الطلابى فى المدرسة كأعضاء ، والمشرف الاجتماعى والمرشد الطلابى كمتابعين لنشاط الجماعات .

- مهام المجلس :

أ - توفير الوسائل والامكانات التى تساعد التلاميذ على ممارسة هواياتهم بيسر وسهولة .

---

(١) المرجع السابق، ص ١٢

ب ـ توزيع التلاميذ على جماعات النشاط الطلابي ومراعاة ميولهم ورغباتهم وامكانات المدرسة وقدراتها .

جـ ـ اختيار الامكنة المناسبة لكل جماعة من جماعات النشاط الطلابي لممارسة نشاطها فيه بيسر وسهولة .

د ـ ربط النشاط الطلابي بالمنهج المدرسي، والعمل على تحقيق أهدافه .

هـ ـ تحديد أنواع الانشطة التي تمارسها جماعات النشاط الطلابي والتي تتفق مع تعاليم ديننا الحنيف وسياسة الدولة التربوية .

رابعا : مجلس الاباء والمعلمين :

يعتبر هذا المجلس من اهم المجالس التربوية في المدرسة ويهدف الى ايجاد صلة قوية بين المدرسة والمجتمع الخارجي .

طريقة تكوينه :

على المدرسة أن تقوم بدعوة جميع الاباء الذين لهم أبناء في المدرسة ، وبعد الدعوة تعقد الجمعية العمومية للمجلس، ويتم الاختيار من بينهم على الشكل التالي :

١ ـ مدير المدرسة رئيسا للمجلس .

٢ ـ احد الاباء نائبا للرئيس .

٣ ـ وكيل المدرسة أمينا لسر المجلس .

٤ ـ المشرف الاجتماعي : مقررا للمجلس .

٥ ـ ثلاثة من الاباء يتم اختيارهم من قبل الاباء انفسهم وذلك بطريقة التصويت او اي طريقة يراها الاباء مناسبة .

٦ ـ ثلاثة اعضاء من المدرسين الذين لهم نشاط ملموس في المدرسة . (١)

---

(١) ادارة تعليم الطائف ، تعميم رقم ٥٤/١١ في ٢٨/٨/١٤٠١ هـ ـ تكوين مجلس الاباء .

مهام المجلس :

١ - ايجاد صلة قوية بين المدرسة والبيت .

المدرسة والبيت كل منهما يكمل الاخر فى الرسالة التربوية ولا يستطيع احدهما الاستغناء عن الاخر . فالبيت هو المدرسة الاولى للتلميذ التى يتعلم فيها قبل ان يلتحق بالمدرسة وبعد التحاقه بالمدرسة فانه يقضى معظم وقته فى منزله لذلك كان على الوالدين واجبات كثيرة نحو ابنائهم ويجدر بالباحث ان يذكر الآباء الكرام ببعض واجباتهم التى تتضمنها الايات الكريمات والاحاديث النبوية التالية : يقول الحق سبحانه وتعالى : " وأمر أهلك بالصلاة واصطبر عليها "(١) ويقول ايضا : " يوصيكم الله فى أولادكم "(٢) . ومن الحديث قوله صلى الله عليه وسلم " علموا أولادكم واهليكم الخير وأدبوهم "(٣) . ويقول ايضا عليه افضل الصلاة والسلام " لأن يؤدب الرجل ولده خير من أن يتصدق بصاع "(٤) .

فمن الآيات والاحاديث السابقة تتضح اهمية ومسئولية الوالدين نحو ابنائهما . فيجب على الاسرة الاتصال بالمدرسة ومتابعة اخبار ابنائهم ومعرفة مستواهم الدراسى وتقديم العون والمساعدة للمدرسة لكى تنجح فى مهمتها التربوية وبدون مساعدة البيت للمدرسة فان المدرسة لن تستطيع القيام بواجبها كما يجب تماما . وعلى المدرسة ممثلة فى مديرها ومدرسيها ان تقوم بواجبها التربوى خير قيام ، وان تمد يد العون للاباء وان تساعدهم وتذلل الصعاب التى تعترض الاباء فى مهمتهم التربوية تجاه ابنائهم .

---

(١) سورة طه : الآية ١٣٢ .
(٢) سورة النساء : الآية ١١ .
(٣) رواه مسلم .
(٤) رواه الترمذى .

وأن يكون مدير المدرسة حلقة اتصال بين المدرسة والاباء وان يحسن معاملة الاباء ويوثق الصلة بهم ويكون دائما قريبا منهم .

وعلى المدرسين فى المدرسة ان يطلبوا من الاباء مايمكن عمله وما يستطيعون القيام به .

٢ - تذليل الصعاب التى تقابل المدرسة فى أداء مهمتها التربوية .

٣ - المساهمة فى خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة .

على المدرسة مسئولية كبيرة تجاه المجتمع المحيط بها ،فيجب عليها ان تكون مركز اشعاع وان تقوم بخدمة الاهالى وتوعيتهم وارشادهم والمساهمة فى القضاء على الجهل والتخلف بشتى الطرق الممكنة .

٤ - ايجاد طرق لتوسيع قاعدة التعاون بين الاباء والمدرسين .

٥ - تقديم المساعدة للتلاميذ الضعفاء فى المدرسة بطرق مختلفة من أهمها :

أ - تقديم العون المادى والمعنوى لهم .

ب - الاتصال بأسرهم ومعرفة أسباب الضعف .

جـ - نقلهم الى مؤسسات تربوية اخرى تساعدهم وتكون اقدر من المدرسة فى خدمتهم مثل المركز التاهيلى ، الدار الاجتماعية .. الخ .

٦ - رسم سياسة عامة بواسطتها تساهم المدرسة فى حل المشاكل البيئية التى يعانى منها الاهالى وتؤثر على التلاميذ .

<u>- دور المدير فى مجلس الاباء والمعلمين :</u>

تقع على عاتق المدير مسئولية عظيمة فى نجاح هذا المجلس فمن ضمن مسئولياته ما يأتى :

١ - تذليل العقبات التى تعترض الاباء فى اتصالهم بالمدرسة .

٢ - ايجاد جو محبب للاب فى المدرسة ليكون دائما قريبا منها وعلى اتصال بها .

٣ - الابتعاد عن كل ما يغضب الاباء او يسيء لهم او يقلل من قيمتهم مثل :

أ - طلب المساعدات المالية التى قد تحرج بعضا منهم وتجعله يبتعد عن المدرسة وزيارتها .

ب - معاملة الاباء على اساس انهم لا يفهمون اساليب التربية وطرقها .

٤ - اعطاء الاباء مناصب فى مجلس الاباء ليساهموا بانفسهم فى خدمة المدرسة وليشعروا بالثقة والمسئولية تجاه ابنائهم .

أما وضع مجلس الاباء والمعلمين فى المدارس الحالى، فان الباحث سوف يتعرض له اثناء تحليل نتائج الاستفتاء فى الفصل الخامس .

. . .

خامسا : مجلس المكتبة المدرسية :

المكتبة نافذة من خلالها يطلع التلميذ على علوم وثقافة ومعارف الاخرين وهى مهمة جدا فى المدرسة. وتأسيسها فى المدرسة هدف تربوى تسعى المدرسة الابتدائية الى تحقيقه .

تكوين المجلس :

يتكون من مدير المدرسة رئيسا للمجلس ووكيله نائبا للرئيس وامين المكتبة وعدد من المدرسين .

وعلى مدير المدرسة ان يختار امينا للمكتبة على قدر كبير من المعرفة فى تصنيف واعارة وتسجيل الكتب المختلفة .

- مهام المجلس :

١ - تيسير الاطلاع على الكتب المدرسية من قبل التلاميذ، والمدرسين بأساليب علمية صحيحة .

٢ - محاولة تزويد المكتبة بالكتب اللازمة عن طريق ادارة التعليم وعن طريق التبرعات المختلفة .

٣ - تشجيع التلاميذ على الاطلاع والاستعارة .

٤ - توفير الامكانات المساعدة لنجاح المكتبة فى تحقيق اهدافها . (١)

سادسا : مجلس الارشاد والتوجيه الطلابى :

هذا المجلس يساعد المدرسة على حل مشاكل التلاميذ وتوجيههم فى مستقبل حياتهم وجهة صحيحة تتناسب مع امكاناتهم .

- تكوين المجلس :

يتكون هذا المجلس من :

١ - مدير المدرسة - رئيسا للمجلس .

٢ - المرشد الطلابى .

٣ - ثلاثة من مدرسى المدرسة الذين لديهم خبرة ومراس ونشاط علمى على النواحى التربوية .

٤ - ثلاثة من الآباء .

وتكون اجتماعات المجلس شهرية او كلما دعت الحاجة الى ذلك .

ولا ينسى الباحث دور المدرس فى هذا المجلس فهو الذى يزود المرشد الطلابى بأغلب المعلومات عن التلميذ، وعن مستواه الدراسى وسلوكه فى الفصل وتعامله مع زملائه .

(١) النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ص ٢٦ .

مهام المجلس :

١ - جمع معلومات وافية شاملة عن كل تلميذ فى المدرسة وفتح ملف خاص به .

٢ - متابعة التلميذ واكتشاف مواهبه وقدراته وتوجيهه بما يتناسب مع استعداداته وامكاناته .

٣ - القيام بحل المشكلات الطلابية المختلفة التى تستعصى على الادارة المدرسية مثل :

أ - التأخر الدراسى .

ب - الهروب من المدرسة .

جـ - الانحرافات السلوكية المختلفة .

٤ - نقل وتحويل التلاميذ الى مؤسسات تربوية اخرى تتناسب معهم وتساعدهم ومن امثلة هذه المؤسسات ما يأتى :

أ - المدارس المهنية المختلفة .

ب - الرعاية الاجتماعية .

جـ - مراكز المعوقين .

٥ - تعريف التلميذ بالفرص المتاحة للعمل فى كل مجال ليختار بنفسه مايراه مناسبا لظروفه المختلفة .

. . .

الاشراف على التلاميذ

التلميذ هو المحور الرئيسى للتربية فى المدرسة ، فمن أجله أنشئت المدرسة ، ووجد بها المدرس وهيئة الوسائل التعليمية والادارة المدرسية . كل هذا من أجل تقويم سلوك التلميذ وتزويده بالمعلومات التى تفيده فى حياته ، وتكوين مواطن صالح لدينه ولحياته ولأمته .

والتعليم فى المملكة العربية السعودية مجانا ، ومتيسر للجميع .

والمدرسة الابتدائية تستقبل التلميذ فى بداية حياته الدراسية . وهناك مجموعة من الشروط التى يجب أن تتوفر فى كل تلميذ يلتحق بالمدرسة تتمثل فى الامور التالية :

١ - ان لا يقل سن التلميذ عند الالتحاق بالمدرسة عن ست سنوات ولا يزيد عن ثمانى سنوات .

وقد اثبت علماء التربية وعلم النفس ان هذا السن هو الوقت المناسب لتلقى التلميذ المعلومات وان مداركه تستطيع ان تستوعب المعلومات البدائية . ولذلك وضع هذا الشرط فى النظام السعودى للتعليم الابتدائى .

٢ - يتم تحديد سن التلميذ بشهادة ميلاده المصدقة من الجهات المسئولة ، أو شهادة تسنين تعتمد من طبيب رسمى .

٣ - يخضع التلميذ عند التحاقه بالمدرسة الابتدائية لكشف طبى تثبت لياقته الصحية وخلوه من الامراض المعدية .

والادارة المدرسية عليها ان تكون دقيقة فى الشرطين السابقين وذلك لاختلاط التلاميذ ببعضهم فى المدرسة وحتى تمنع انتقال الامراض بين تلاميذ المدرسة .

٤ - على ولى امر التلميذ احضار ملف يشمل المعلومات الاساسية التى تطلبها المدرسة .

ومدير المدرسة يعتبر هو المسئول الاول عن قبول التلاميذ فى المدرسة وفقا للشروط السابقة . ولمقدرة المدرسة وامكاناتها ولظروف التلميذ نفسه . (١)

. . .

---

(١) النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ص ٢

واجبات الادارة المدرسيـــة نحوالتلاميذ

ان تهيئة الجو المناسب للتلميذ في المدرسة يعتبر واجبا من اهم واجبـــات الادارة المدرسية ، فعليها تقع المسئولية كاملة في تيسير طرق تعليمه ، واختيـــار المدرس الكفء القادر على ايصال المعلومات الى ذهنه وتهيئة جميع الوسائل المساعـــدة على تنشئته تنشئة صالحة .

ومسئولية الادارة المدرسية نحو التلميذ تتمثل في الأمور التالية :

١ - قبول التلميذ في بداية العام الدراسي وفق الانظمة الادارية المتبعة ، واعـــداد برامج استقبال التلاميذ في بداية العام وخاصة تلاميذ الصف الاول الابتدائـــي لانه من الصعوبة بمكان ان ينتقل التلميذ من بيئته ويتكيف بسرعة مع النظـــام الدراسي . فلذلك على الادارة والمدرسين ان يتدرجوا مع ضيفهم الجديـــد حتى يتعود على الجو الدراسي ويصبح محببا لديه .

٢ - توزيع التلاميذ :

الادارة المدرسية مسئولة في بداية العام الدراسي عن توزيع التلاميذ على الفصـــول المختلفة وان تضع شروط معينة تتبعها في التوزيع لتوجد في كل صف تلاميـــذ متجانسين ومتقاربين في مستوياتهم وقدراتهم ليسهل على المعلم معاملتهم والسيـــر معهم وتعليمهم .

ومن شروط توزيع التلاميذ في المدرسة الابتدائية على الفصول الدراسية مايلي :

أ - المقارنة بين تلاميذ الفصل الواحد في السن ومحاولة وضع تلاميذ في كل فصـــل متقاربين في العمر الزمني .

ب - مراعاة القدرات التحصيلية لتلاميذ كل فصل ، وقد تستعين الادارة علـــى ذلك بالاختبارات .

جـ - مراعاة استيعاب الفصل للتلاميذ والامكانات الأخرى المتوفرة .

٣ - اعداد ملف خاص لكل تلميذ فى المدرسة :

على ادارة المدرسة اعداد ملف لكل تلميذ تتوفر فيه جميع الوثائق الرسمية عن التلميذ مثل شهادة ميلاده وصورة من حفيظة والده وصور شخصية للتلميذ ، ونتائجه فى المدرسة لكل عام .

٤ - اعداد سجلات خاصة بالتلاميذ :

هناك سجلات ادارية مثل سجل متابعة التلاميذ ، سجل الغياب ، سجل النتائج ، سجل تسليم الشهادات ، سجل تسليم المقررات الدراسية ، كل السجلات السابقة على الادارة ايجادها والتسجيل فيها بطرق ادارية سليمة والمحافظة عليها ليسهل الاطلاع عليها فى اى وقت وقد سبق الحديث عن السجلات .

٥ - تسليم الكتب الدراسية :

فى بداية كل عام دراسى على ادارة المدرسة ان تقوم بتأمين وتسليم جميع المقررات الدراسية للتلاميذ وان تأخذ توقيع كل تلميذ بالاستلام عند استلامه للكتب الدراسية فعلا . وان كان الباحث لا يرى ضرورة لعملية التوقيع خاصة من تلميذ الصف الاول أو الثانى .

٦ - اعداد جدول دراسى للمدرسة :

بعد قبول التلاميذ وتسليمهم المقررات الدراسية واكتمال عدد المدرسين على ادارة المدرسة أن تعد جدولا دراسيا لكل فصل دراسى على حدة يكون متمشيا مع الجدول العام للمدرسة ومنسقا فيما يتعلق بحصص المدرسين الذين يدرسون مواد مختلفة فى فصول عدة ، وان تراعى الادارة المدرسية فى وضع الجدول الدراسى مايلى :

أ - وضع حصص المواد الصعبة كالرياضيات فى بداية اليوم الدراسى لتتناسب مع استيعاب التلاميذ لها .

ب ـ عدم وضع خصص التربية البدنية في نهاية اليـــــوم الدراسى .

جـ ـ اعطاء كل مادة مايخصها من الحصص المقررة فى النظام التعليمى .

د ـ اختيار المدرس المناسب لكل مادة حسب مؤهلاته وقدراته ونشاطه .

هـ ـ تزويد كل فصل بصورة من جدوله بعد الانتهاء من وضع الجـــــدول العام للمدرسة .

٧ ـ الاهتمام بالنشاط المدرسى :

الادارة المدرسية مسئولة عن النشاط المدرسى واختيار الوقت المناسب لممارستــه بين الحصص الدراسية . وقد سبق الحديث عن النشاط المدرسى وواجبـــات الادارة نحوه .

٨ ـ متابعة الحالة الصحية للتلاميذ :

على مدير المدرسة او من ينوب عنه ان يكون على علم تام بحالة التلميذ الصحيـــة ويتابعها دائما وفى حالة وجود شكوى من التلميذ او اشتباه بمرض معين فعلـــى مدير المدرسة تحويله الى الوحدة الصحية المدرسية لتلقى العلاج ، وتقوم الوحدة برفع تقرير بذلك الى المدرسة ويودع هذا التقرير فى ملف التلميذ لمتابعة حالتـــه وفى حالة التاكد من اصابة التلميذ بمرض معدى فعلى المدرسة عزله عن تلاميـــذ المدرسة حتى يشفى لئلا يكون وسيلة انتشار للمرض بين زملائه .

٩ ـ متابعة انتظام التلاميذ فى الدراسة :

على الادارة المدرسية ان تقوم بمتابعة حضور وغياب التلاميذ يوميا وان توجـــد سجلا يوضح مدى انتظام التلميذ فى دراسته . فالحضور والغياب له تاثير علـــى المستوى الدراسى للتلميذ كما ان على الادارة اعطاء التلميذ درجات فـــى السلوك العام .

١٠ـ ايضاح الانظمة التعليمية امام التلاميذ :

من حق التلميذ فى المدرسة ان يعرف كل شىء يخصه وما يجب ان يعمله وما هـو

محظور عليه . فلذلك لابد من اعداد لوحة اعلانات يوضع فيها كل ما هو مهم وجديد في النظام التعليمي والاختبارات ومواعيدها ومواعيد الدوام الرسمي والارشادات العاجلة سواء كانت صحية او اجتماعية او تربوية . ولا بأس من استغلال الاذاعة المدرسية كوسيلة اعلامية داخل المدرسة . ومن الأفضل ان توضع الاعلانات بشكل جيد يجلب انتباه التلاميذ اليها ويجعلهم يطلعون على جميع فقراتها .(1)

وهناك مجموعة من المشكلات الطلابية التي يقابلها مدير المدرسة وهذه المشكلات قد تتفق في اسبابها وانواعها من مدرسة الى مدرسة اخرى ومن بيئة الى بيئة ، او قد تختلف حسب الظروف البيئية والاسباب الاسرية . وبالطبع فان لكل مشكلة ظروفها واسبابها . وعلى مدير المدرسة ان يواجه كل مشكلة طلابية بشيء من الحكمة والدراسة الوافية عن جميع جوانبها . وان يلجأ المدير الى استشارة الاخصائي الاجتماعي في المدرسة والى استشارة الاباء حول اسباب المشاكل الاسرية ومن ثم يضع الحلول المناسبة لكل مشكلة حسب أسبابها .

والباحث سوف يذكر أهم المشكلات الطلابية التي تواجهها المدرسة الابتدائية في منطقة الطائف وهي :

- كثرة الغياب عن المدرسة .
- التأخر الدراسي .
- الاهمال في حل الواجبات الدراسية .
- تأخر التلميذ في الصباح .
- كثرة الفوضى التي يسببها التلميذ داخل الفصل .
- الهروب من المدرسة .
- المشكلات الخلقية والانحرافات السلوكية .(2)

---

(1) المرجع السابق ص ٢٤ .
(2) حسين عبدالله محضر ، الجديد في الادارة المدرسية ، ص١٣٤ .

ولكل مشكلة من المشكلات السابقة أسبابها . ومن هذه الاسباب :

أ - أسباب أسرية منها :

١ - فقد الوالدين أو أحدهما .

٢ - الاهمال وانشغال الوالدين وعدم متابعة ابنهما .

٣ - انتشار الامية بين أفراد المجتمع .

ب - اسباب تعود الى المدرسة منها :

١ - كثرة الواجبات الدراسية التى تعطى للتلميذ فى المنزل .

٢ - عدم وجود مرافق رياضية يمارس التلميذ فيها هواياته .

٣ - استعمال العقاب مع التلميذ بجميع انواعه .

٤ - قلة الوسائل التعليمية التى تساعد على ايصال المعلومات الى التلميذ بيسر وسهولة .

٥ - استعمال بعض الطرق التربوية الخالية من التشويق وجلب انتباه التلميذ .

٦ - قسوة الادارة المدرسية مع التلاميذ .

جـ - اسباب تعود الى التلميذ نفسه منها :

١- ضعف المستوى التحصيلى للتلميذ .

٢- بعض المشكلات النفسية التى يعانى منها التلميذ .

٣- كراهية بعض المدرسين وبعض المواد الدراسية .

وفى الحقيقة فان المشكلات الطلابية التى يعانى منها الجهاز التربوى فى المدرسة الابتدائية كثيرة ومتشعبة،وتحتاج الى بحث خاص بها ، وانما اورد هنا الباحث هنا لابرازها امام مدير المدرسة واظهار مسئوليته نحوها .

ملاحظة صلاحية المبنى المدرسي للتعليم

المبنى المدرسي هو البيئة التي يعيش فيها التلميذ والمدرس أثناء عملية التعلم، فيجب أن تكون هذه البيئة صالحة وتتوفر فيها العوامل المساعدة على نجاح عملية التعليم وتحقيق الاهداف التربوية .

- شروط مبنى المدرسة :

هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها في مبنى المدرسة الابتدائية من أهمها مايأتي :

١ - اتساع الفصول الدراسية وتهويتها وتوفر الاضاءة فيها .

٢ - توفر المرافق الصحية باختلاف انواعها ونظافتها .

٣ - اتساع فناء المدرسة لممارسة الالعاب الرياضية فيه .

٤ - توفر غرف كثيرة اضافة للفصول الدراسية متعددة الاغراض منها :

أ - الادارة المدرسية　　ب - المكتبة　　ج - المختبر

د - الرياضة والكشافة　　هـ - وكيل المدرسة　　و - الاذاعة المدرسية

ز - المدرسين ، الاجتماعات .

٥ - ايجاد غرفة خاصة بالمقصف التعاوني في المدرسة ليقدم للتلاميذ مايحتاجونه من الأطعمة . (1)

وفي الواقع فان مباني المدارس في المرحلة الابتدائية بمنطقة الطائف تنقسم الى قسمين هما :

أ - المباني الحكومية : التي أنشأتها الدولة . وفي هذه المباني المواصفات التربوية والصحية التامة التي يتمناها كل طالب علم ، وقد صممت هذه المباني لتكون دورا للعلم ووفق مواصفات وشروط معينة .

---

(١) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ٦٥-٦٨ .

وفي اعتقاد الباحث أن مدير المدرسة في المبنى الحكومي لا يواجه أي صعوبة تذكر ، ماعدا صيانة المبنى والمحافظة عليه من العبث ومحاولة اصلاح مايطرأ على بعض مرافقه بسرعة واستغلال هذه المرافق أحسن استغلال .

ب - المباني المستأجرة :

في رأي الباحث ان مدير المدرسة في هذه المباني يعاني من المشاكل الشيء الكثير ومن هذه المشاكل مايلي :

١ - ضيق الفصول الدراسية وازدحامها بالتلاميذ وعدم توفر نوافذ كافية لتهوية الفصول .

٢ - عدم توفر المرافق الصحية بالصورة الكافية .

٣ - وجود المدارس في الاماكنة المزدحمة بالسكان التي تسبب للتلاميذ والمدرسين كثيرا من المضايقات .

٤ - عدم وجود فناء يمارس التلاميذ فيه انشطتهم الرياضية .

٥ - قلة عدد الغرف في المبنى المستأجر مما يجعل المدير يلغى بعض الانشطة الرياضية والمكتبة المدرسية وغيرها .

٦ - لا يستطيع المدير أو المدرسون اضافة أي شيء الى المبنى مما يعطيه حجما اكبر او يساعد العاملين على أداء عملهم .

- واجبات المدير نحو المبنى المستأجر :

على المدير أن يستغل المبنى المستأجر أفضل استغلال، وان يحاول توفير الشروط الصحية في كل فصل دراسي وان لا يعطى الفصل الدراسي اكثر من طاقته الطلابية .

وان تكون علاقته مع صاحب المبنى علاقة طيبة ليستطيع احداث التحسينات التي يراها مناسبة وتساعد المدرسة على أداء عملها التربوي .

وعلى المدير ايضا ان يكون دائما على اتصال بادارة التعليم ، لمساعدته فى حل المشاكل التى تقابله ، وان يكون حذرا فيما يهدد سلامة التلاميذ والمدرسين . فهناك قسم هندسى خاص بمتابعة صلاحة وسلامة المبانى المدرسية ، فيجب عليه أن يكون دائما على اتصال بالمسئولين فى هذا القسم . واشعارهم بما يحدث فى المبنى ويراه المدير يهدد السلامة العامة او يعرض التلاميذ والمدرسين للأخطار .

علما بان الباحث سوف يتعرض لواقع المبانى المدرسية فى منطقة الطائف من خلال اجوبة الاستفتاء فى الفصل الخامس .

. . .

الفصل الرابع

الاتصالات

الاتصالات الادارية

القرارات الادارية لا تعنى شيئا اذا لم تنقل الى الافراد العاملين فى الجهاز الادارى والمعنيين بهذه القرارات بصورة سليمة .

وعملية انتقال المعلومات او القرارات الادارية او التوجيه بين القيادة والافراد او بين الافراد انفسهم هو مايسمى بالاتصالات الادارية .

- فما هى الاتصالات الادارية ؟

الاتصالات تعنى " تبادل المعلومات والاراء والافكار بين المديرين والموظفين فى كافة المستويات التنظيمية الادارية "(١) .

والاتصالات فى رأى الباحث هى :

نقل ا معلومة من شخص الى شخص آخر بلغة يفهمها الطرفان بقصد تعديل سلوك معين .

عناصر الاتصالات الادارية هى :

١ - المرسل :

وهو محرر الرسالة . ويعتبر النقطة الاولى التى تبدأ منها الرسالة شق طريقها فى الاتصالات فهو الذى يختار الوسيلة المناسبة لايصال الرسالة ويختار مضمون الرسالة ويكون دائما حريصا على ايصالها الى المستقبل .

٢ - المستقبل :

وهو المقصود بالرسالة او المستفيد من هذه الاتصالات .

٣ - الرسالة :

وتعتبر مضمون الخبرة التى تنتقل من المرسل الى المستقبل .

٤ - الوسيلة :

هى القناة التى تسلكها الرسالة من المرسل حتى تصل الى المستقبل (٢) .

---

(١) مدنى علاقى ، الادارة ، ص ٦٤٠ .

(٢) نفس المرجع السابق ، ص ٦٤٤

ولا يمكن أن تتم الاتصالات مالم تتوفر فيها العناصر السابقة . وكل عنصر منها يؤثر ويتأثر بالعناصر الاخرى .

مشاكل الاتصـــالات

هناك مجموعة من الصعاب التى تعترض الاتصالات وتعيق مسيرتها . ولا تمكـــن الاتصالات من تحقيق اهدافها ومن هذه المشاكل مايأتى :

١ - عدم وضوح اللغة المستعملة فى الرسالة او كثرة معانى العبارات مايجعـــل المستقبل يخضعها لتفسيراته الشخصية ، أواعادتها للمرسل لتوضيح معانيها مايجعل الرسالةتفقد أهميتها،وينعدم تـأثيرها على المستقبل .

٢ - كبر حجم المؤسســـــة التربوية وكثرة تشعب اداراتها . فكلما زاد عـــدد الموظفين وكثرتا ختصاصاتهم ازداد تعقيد وسائل الاتصالات .

٣ - العلاقات الشخصية :

كلما كان الرئيس ومرؤوسيه تربطهم ببعضعلاقة جيدة ، وثقة متبادلة كلمـــا كانت وسائل الاتصال جيدة وسريعة وذات فائدة ، وبالعكس حينما يكـــون هناك اختلاف فى وجهات النظر نجد الاتصالات تاخذ اشكالا رسمية وكل واحد فى الجهاز الادارى يحاول وضع العراقيل فى طريق الاتصالات .

٤ - اختيار الوسيلة :

احيانا قد تكون المكالمة الشفوية مباشرة تؤدى الغرض من الرسالة ، ولكـــن بعض الرؤساء أوالافراد يستخدمون اسلوب التطويل ويخضع الرسالـــــة للاجراءات الادارية التى قد تطول ولاداعى لها أصلا .

٥ - عدم اختيار الظرف المناسب لارسال الرسالة :

احيانا تكون الرسالة فى مضمونها لا تتفق مع الزمن الاتى التى سوف ترسل فيـــه واحيانا اخرىتكون هناك عوامل وظروف بيئية محيطة سواء بالمرسل او المستقبـــل لاتجعل الرسالة تؤدى غرضها المطلوب. (١)

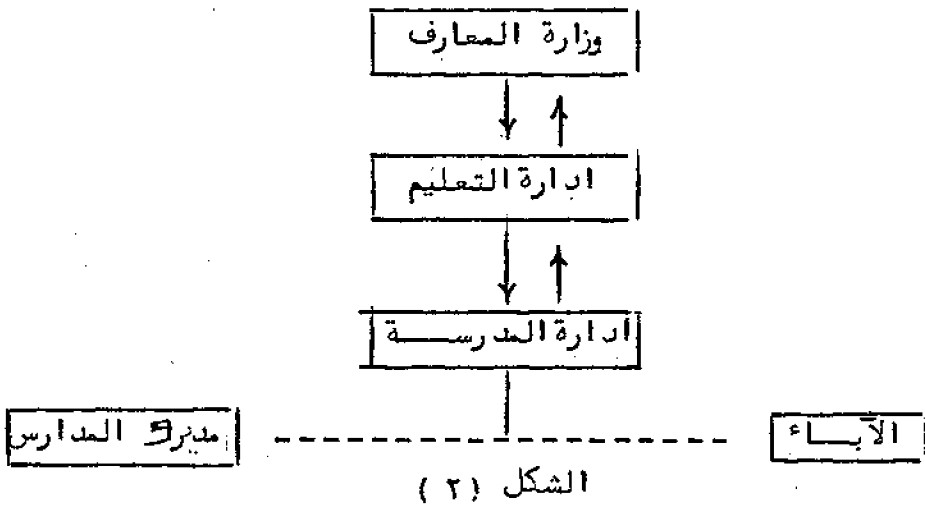
---

(١) المرجع السابق ،ص ٦٣١-٦٣٥

المدير والاتصالات الادارية

الاتصالات الادارية فى المدرسة الابتدائية تنقسم الى قسمين هما :

أولا : الاتصالات الخارجية . ويمثلها الشكل التالى :



الشكل (٢)

والاتصالات الخارجية لمدير المدرسة الابتدائية لا تخرج عن الاشكال التالية :

(أ) الشكل الصاعد :

ويقصد الباحث بذلك ان تبدأ الاقتراحات من مدير المدرسة الذى يعتبر جهة منفذة للبرنامج التربوى ومن ثم ترفع الى مدير التعليم ثم الى وزير المعارف. وهذا الشكل له وسائل اتصال منها :

١- تحرير مذكرة رسمية وارسالها الى مدير التعليم مراعيا ما يأتى :

أ - الايجاز فى مذكرته .

ب - تحديد اهدافه من تحرير المذكرة .

جـ - اختيار لغة واضحة وسليمة .

د - متابعة هذه المذكرة لمعرفة نتائجها وتأثيرها على المستقبل .

هـ - اتفاق المذكرة وعدم تعارضها مع الانظمة الادارية .

٢ - مكالمة شفوية :

وهذه لها صورتان اما ان تأخذ شكل محادثة وجهها لوجه واما ان تكــون عن طريق الهاتف .

وعلى المدير فى محادثته الشفوية ان يلاحظ التالى :

أ - الاختصار المفيد .

ب - اختيار الوقت المناسب للمحادثة مع المسئول .

جـ - تحديد اهدافه من المحادثة .

د - اختيار اى من الوسيلتين الشفويتين يحقق اهدافه من المحادثة .

(ب) الشكل الهابط للاتصالات :

وهذا الشكل الذى تأخذ فيه الاتصالات النزول من القمة الى القاعدة . ففى المدرسة الابتدائية تعتبر المذكرات او المعاملات الصادرة من مدير التعليم الى مدير المدرسة اتصالات نازلة . وقد تكون الاتصالات شفوية عن طريـــق المحادثة بين مدير التعليم او مدير المدرسة سواء وجها لوجه او عن طريـــق الهاتف .

<u>واجبات المدير نحو الاتصالات الهابطة من القمة الى مدرسته :</u>

أ - تنفيذ كل مايرده من ادارة التعليم وعدم التهاون فى الانظمة الادارية .

ب - بناء علاقة طيبة مع المسئولين عن المدرسة لتكون قنوات الاتصال دائمـــا جيدة ومفيدة بين مدير المدرسة والجهات التربوية العليا .

جـ - فهم مايصله من رئيسه المباشر . وفى حالة عدم وضوح بعض التعليمـــات عليه الاستفسار من الجهة المرسلة وعدم التردد فى كل مايتعلق بمصلحـــة المدرسة ويحقق اهدافها التربوية .

وما ينطبق على مدير التعليم فى المنطقة ، ينطبق على وزير المعارف ، أو أى مسئول فى الوزارة لان الاتصالات بين مدير المدرسة وبين الاجهزة التعليمية الاخرى تأخذ الشكلين السابقين اياهما .

(جـ) الاتصالات الأفقية :

وهذا الشكل من الاتصالات يحدث بين مديرى المدارس على اختلاف مستوياتها لتبادل الاراء والافكار ولاختيار افضل الوسائل التربوية التى تحقق الاهداف التعليمية للمدرسة الابتدائية . وقد تكون هذه الاتصالات شفوية اما عن طريق المحادثة الهاتفية او الاجتماعات الثنائية او الجماعية . (1)

وعلى المديران يختار من يحادثهم فى مشاكل مدرسته ليستفيد منهم ، وان يعرض جميع مشاكله على زملائه لان كل مدرسة تعانى من مشكلات قد تختلف او تتفق مع مشاكل مدرسة أخرى .

وقد يستفيد من تجارب مديرى المدارس الاكثر خبرة فى المجال الادارى . وهناك اتصالات كتابية بين المدارس واهم صورها هى :

ارسال ملفات الطلاب او المعلمين الذين انتقلوا من مدرسته الى اخرى .

وفى هذه الحالة على مدير المدرسة أن يتأكد من الآتى :

أ - اكتمال الملف او المعاملة المرسلة نظاميا .

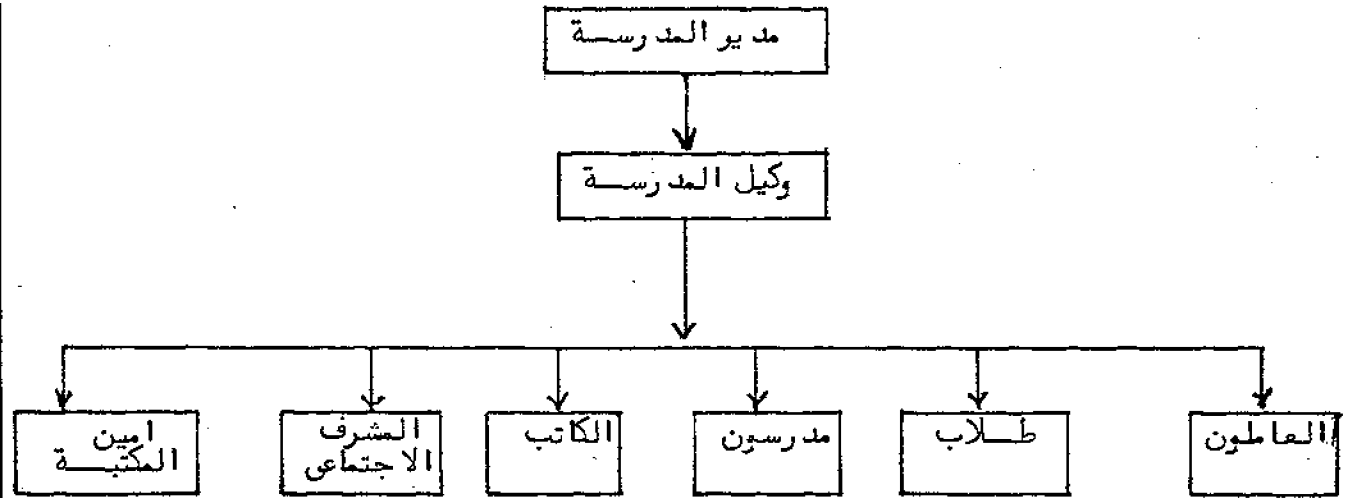
ب - توثيق ذلك فى سجل الصادر واخذ توقيع المستلم عليه ليضمن مدير المدرسة عدم ضياع الملفات وتحديد المسئول عنها .

والاتصالات الجانبية لا تقتصر على مديرى المدارس بل على مدير المدرسة ان يبنى علاقة قوية مع افراد المجتمع بشكل عام ، ليستفيد من خبرات الآخرين . ويجعل من المدرسة حلقة اتصال قوية فى المجتمع ، فعن طريق مقابلة الاباء

(1) المرجع السابق ص ٦٢٦ .

يستطيع ان يرشدهم وينصحهم بما يعود عليهم بالفائدة ويأخذ آرائهم ومقترحاتهم بما يسهل مهمة المدرسة ويجعلها تنجح فى مهمتها التربوية باذن الله .

ثانيا : الاتصالات الداخلية فى المدرسة الابتدائية :



الشكل (٣)

يعتبر المدير هو قمة السلطة الادارية فى المدرسة الابتدائية ، ويليه فى هذه السلطة وكيل المدرسة ثم المدرسون والعاملون من اداريين وغيرهم من العمال .

- قنوات الاتصال فى المدرسة الابتدائية :

الاتصالات فى المدرسة لا تخرج عن كونها تتبع الشكلين التاليين :

أ - الشكل الصاعد :

وهو عبارة عن آراء ومقترحات تبدأ من التلميذ ثم تصل الى المدرس ، فيبلورها ثم ينقلها الى الوكيل ومن ثم تصل الى المدير .

ب ـ الشكل الهابط :

وهي القرارات والمقترحات التى تصدر من مدير المدرسة ثم يرسلها الى وكيل المدرسة ومن ثم تعمم على المدرسين او يبلغ بها احدهم او تعلن على التلاميذ باى شكل من الاشكال ، قد يكون عن طريق لوحة الاعلانات او الاذاعة المدرسية او فى اجتماع بهم مباشرة .

جـ ـ قد يتصل المدير بأحد المدرسين اوبالمدرسين مباشرة ويختصر طريق الاتصالات وقد يجتمع بالتلاميذ ويعرف منهم ملاحظاتهم ويعمل على بلورتها ويبلغهم ماعنده من مقترحات وانظمة يجب عليهم اتباعها .

وسائل الاتصال فى المدرسة الابتدائية
وواجب المدير نحوها

هناك مجموعة من وسائل الاتصال سوف يذكرها الباحث حسب اهميتها فى نظره وهى على النحو التالى :

١ ـ المقابلة :

تعتبر من اكثر وسائل الاتصال استخداما من قبل مدير المدرسة، وتكون المقابلة بين المدير والمدرس اما داخل حجرة الفصل الدراسى، اوعن طريق الزيارات التى يقوم بها مدير المدرسة للمدرس اوعن طريق الاجتماع بينهما فى غرفة الادارة او فى اى مكان آخر . ولكى تكون المقابلة مثمرة بين الجانبين على المدير ملاحظة الجوانب التالية :

أ ـ ان يحدد هدف المقابلة ليسعى لتحقيقه من خلال المحادثة بين الطرفين .

ب ـ اختيار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة .

جـ ـ ان يسود المقابلة روح التفاهم والبساطة وعدم التعقيد فى المحادثة .

د ـ لا بأس من تدوين ملخص للمقابلة تثبت فيه اهم الافكار التى عرضت واهم النتائج التى توصل الطرفان الى الاتفاق عليها .

هـ ـ ان يبتعد مدير المدرسة عن التعالى والمغالاة فى اصدار الاوامر فى المحادثة لان ذلك يجعل المدرس ياخذ موقفا من المحادثة .

٢ ـ الاجتماعات :

تعتبر من وسائل الاتصال الجيدة التى من خلالها يعمل المدير على عرض الموضوعات المهمة فى المدرسة ويحاول أن يأخذ آراء العاملين معه فيها . وسوف يعرض الباحث واقع الاجتماعات وما آلت اليه فى المدارس اثناء تحليل اجوبة الاستفتاء فى الفصل الخامس .

٣ ـ التقارير :

تعتبر وسيلة اتصال جيدة بين المدير وافراد الجهاز التربوى معه والتقارير قد تكتب عن كل فرد فى المدرسة يوضح فيها محاسن ومساوىء عمله وعلى مدير المدرسة ان يراعى فى ذلك الصدق والامانة وان يكون المدرس على علم بما كتب عنه ولا يقصد الباحث هنا التقارير السرية التى يعدها المدير ليقوم بها المدرس، فقد سبق الحديث عنها ، لكن المقصود هنا ان تكون هناك تقارير اما شهرية او اسبوعية لمتابعة عمل كل عضو فى المدرسة . ولكى تحقق التقارير نتائج جيدة على المدير ان يلاحظ الامور التالية :

أ ـ ايضاح المعلومات الاساسية عن الموظف المقصود بالتقرير .

ب ـ الاتزان والوضوح فى جميع مايكتب فى هذا التقرير لان له اكبر الاثـــــر على الشخص المقصود بالتقرير .

جـ ـ ايضاح المحاسن والمساوىء وطرق علاج هذه المساوىء ان وجدت .

د ـ اطلاع المقصود بالتقرير على كل ماكتب عنه ومناقشته فى جميع فقـــرات التقرير .

٤ ـ اللجان :

يكون مدير المدرسة أحيانا لجانا تتولى مسئولية محددة تجاه موضوع معيـــن ، أومشكلة تعترض المدرسة فى وقت ما . وقد يطول وقت صلاحية هذه اللجنــة أو يقصر حسب مهمتها . وتعتبر اللجان من وسائل الاتصال الجيدة حيــث تسعى الى مقابلة من تريد او تحرر له خطابا او تجتمع به شخصيا حتى تحقــق اهدافها .

وحتى تنجح اللجان فى مهمتها على مدير المدرسة ان يسعى الى تحقيق الامــور التالية :

أ ـ توفيرالامكانات التى تساعدها على نجاح مهمتها .

ب ـ الاختيار الافضل لاعضاء اللجنة ولابأس ان يقدم لهم الارشاد والتوجيه .

جـ ـ وضع الخطوط العريضة وتحديد الاهداف التى كونت من اجلهــــا كل لجنة .

د ـ تحديد الزمن والمكان لعمل كل لجنة . (١)

٥ ـ التعاميم والخطابات الرسمية :

تعتبر من اهم وسائل الاتصال الادارية التحريرية التى يلجأ اليها المديـــر فى تبليغ اعضاء المدرسة الابتدائية بالتعليمات او لفت انتباههم الى خطأ معين

---

(١) سعيد اسماعيل على ، دراسات عن التعليم فى المملكة العربية السعودية ، القاهرة : دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٣٧٩ هـ ، ص ١١٩-١٢١ .

اوتوجيههم وارشادهم . وقد تصل التعاميم من ادارة التعليم او مــــن وزارة المعارف وعلى المدير فى هذه الحالة تبليغ الاعضاء بها .

وعلى المدير فى هذه الوسيلة ان يتبع التالى :

أ - وضوح التعاميم وعدم اللجوء الى العبارات المبهمة او الكلمات التـــى تحتمل اكثر من معنى .

ب - اختيار الوقت المناسب لارسالها الى المدرسين فلا يصح ارسالها اثنـــاء الحصص الرسمية لان ذلك فيه مضيعة لحقوق التلاميذ .

جـ - اخذ التوقيع من الجميع عليها ليسهل الرجوع اليها وقت الحاجة .

٦ - الاذاعة المدرسية :

وسيلة جيدة لايصال مايريده المدير الى العاملين فى المدرسة بسرعة ولكـــن تعتبر غير ملزمة للافراد لانه ليس من المؤكد سماعهم لكل مايذاع فيها وبشكـــل عمومى .

٧ - لوحة الاعلانات :

تستخدمها الادارة لوضع ماتريد تبليغه للتلاميذ او المدرسين . وهى وسيلـــة جيدة ولكن ليس كل مايعلق فى لوحة الاعلانات يقرأ من الجميع . لذلـــك على ادارة المدرسة ان تضع اعلاناتها بشكل يجلب انتباه الجميع لقراءتها .

٨ - الزيارات الميدانية :

يقوم مدير المدرسة بزيارة المدرسين اثناء عملهم ، ومن خلال هذه الزيـــارة يحدث الاتصال والتوجيه والارشاد ، وتعتبر الزيارات ضرورة لابد منهـــا لمدير المدرسة حتى يطلع على اعمال كل عضو ويقف على جميع اوجه نشاطه ، ليكون صورة صادقة عن كل عضو وعن مساهماته فى نشاط المدرسة ونجاحه فى عمله .

- واجبات المدير نحو المجتمع المحلى :

لم تعد المدرسة تهدف الى القيام بالعملية التربوية فى نطاق المدرسة فقط، بل اصبح عليها واجبات كثيرة نحو المجتمع المحلى .

لذلك على المدير ان يسعى جاهدا الى جعل المدرسة مركز اشعاع فى المجتمع تقدم الخدمات المختلفة لافراد المجتمع وتسعى الى ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات الاجتماعية وترشد الافراد الى اتباع افضل انواع السلوك فى الحياة .

والمدرسة لها انشطة كثيرة نحو المجتمع يجب ان تقوم بها وتتمثل هذه الانشطة فى العناصر التالية :

اولا : التوعية بصفة عامة :

يقصد الباحث بالتوعية اسداء النصح والارشاد لما يجب ان يفعله الفرد ، وما يجب ان يبتعد عنه وما هو السلوك الصحيح الذى يجب ان يسلكه . والتوعية تنقسم الى الاقسام التالية :

١ - التوعية الاسلامية :

هناك مجموعة كبيرة من افراد المجتمع يجهل الشىء الكثير من التعاليم الاسلامية فعلى مدير المدرسة ان يكون لجنة تهتم بثقافة المجتمع فى العلوم الدينية وان يختار لهذه اللجنة افضل المدرسين ثقافة واحسنهم اخلاقا واكثرهم حرصا على تحقيق المصلحة العامة ، وان يحدد لهذه اللجنة المهام التالية التى يجب ان تقوم بها وهى :

أ - عقد ندوات ومحاضرات سواء فى المدرسة او فى بيوت الله لارشاد الناس الى المفاهيم الاسلامية .

ب - يمكن اعداد نشرات توزع على افراد المجتمع يبين فيها التعاليم الاسلامية وواجب الاب نحو اسرته وابنائه واخوانه المسلمين .

جـ - الاهتمام بالتلميذ وتزويده بالثقافة الاسلامية وإرشاده للعمل في البيت على توعية افراد أسرته .

د - استخدام الاذاعة المدرسية للتوعية الدينية .

هـ - عقد اجتماعات تضم الاباء والمدرسين لارشاد الاباء وتوجيههم الى القيم والمبادئ الاسلامية .

و - اقامة الصلاة في المدرسة وعدم التهاون مع من يتخلف عنها لتكون وسيلة تدريب للتلاميذ على أداء الصلاة واعتيادها وليكون اعضاء المدرسة قدوة صالحة يقتدى بها .

٢ - التوعية الثقافية :

على مدير المدرسة ان يضع جميع امكانات المدرسة سواء البشرية منها ام المادية في خدمة المجتمع لكي تقدم ما تستطيع تقديمه لهذا الوطن الغالي وان تحقق اهدافها التي انشئت من اجلها . (١)

ومدير المدرسة لابد ان يعي هذه الاهداف السامية وان يسعى الى تقديم الثقافة الى كل بيت في بيئته التي يعيش فيها ويمكن للمدرسة أن تتبع الخطوات التالية :

أ - فتح باب المكتبة المدرسية لجميع افراد المجتمع للاطلاع والاستفادة .

ب - وضع نظام للاستعارة من كتب المدرسة للاباء وان تسعى المدرسة الى تشجيعهم على ذلك .

جـ - اقامة ندوات ومحاضرات يدعى اليها الاباء وتقدم لهم فيها موضوعات ثقافية مختلفة .

د - تقديم المسرحيات المدرسية الهادفة والافلام التربوية ودعوة الاباء اليها . لتتم الفائدة منها .

هـ - تسخير جميع امكانات المدرسة في سبيل تقديم العون والمساعدة لافراد المجتمع ورفع المستوى الثقافي لافراده .

---

(١) ادارة التعليم بمنطقة الطائف تعميم رقم ٤١/١٠ في ٣/١/١٤٠٢هـ .

و ـ فتح حلقات دراسية فى المدرسة تعمل على مكافحة الامية وتعليم الاباء .

ز ـ استخدام الاذاعة المدرسية كوسيلة تربوية هادفة للاباء والتلاميذ فى وقت واحد .

وهكذا فان أمام المدير وسائل كثيرة يستطيع من خلالها ان يحقق التوعية الثقافية بين افراد المجتمع، وخير وسيلة معينة له تكوين اللجان الثقافية من المدرسين التى تسعى بدورها الى تحقيق هذه الاهداف - وعلى مدير المدرسة ايضا ان يبنى علاقات طيبة بينه وبين الاسر الاجتماعية ومن خلال هذه العلاقات يستطيع ان يحقق اهداف المدرسة فى تثقيف الاباء والاسر فى البيئة المحلية .

٣ - التوعية الصحية :

الامراض من اخطر الاسباب التى تفتك بافراد المجتمع وتقضى عليهم، وتنتقل جميع الامراض الى المواطنين من طرق مختلفة ، ومن واجب المدرسة ان تبصر المجتمع والاسر الاجتماعية بطرق انتقال الامراض وبطرق مكافحة الحشرات وبضرورة العناية بالنظافة الخاصة والعامة وفوائدها .

وعلى مدير المدرسة ان يوجد اسرة صحية فى المدرسة تقوم بواجباتها خير قيام، وان يرسم لها الطرق الصحيحة التى يجب ان تتبعها فى ممارسة عملها وعلى المدرسة ان تقوم بالخدمات الصحية التالية :

أ ـ اتباع الشروط الصحية فى المدرسة والمحافظة على نظافتها ونظافة الاطفال حتى تكون قدوة لكل زوارها . ولتحافظ المدرسة ايضا على صحة مدرسيها وتلاميذها وتعودهم القواعد الصحية السليمة .

ب ـ عقد الندوات والمحاضرات التى يقصد بها تثقيف أفراد المجتمع صحيا وشرح القواعد الصحية الاساسية التى يجب ان يتبعها الفرد فى حياته العامة .

جـ - تكوين جماعات طلابية في المدرسة تقوم بارشاد الاسر لما يجب أن تعمله للمحافظة على صحة افرادها ومكافحة الامراض المختلفة .

د - توزيع نشرات صحية على التلاميذ وتكليفهم بحملها الى منازلهم وتوعية افراد الاسرة عن طريقها .

هـ - المساهمة في القضاء على الحشرات المنتشرة في البيئة المحلية وذلك عن طريق ردم البرك والمستنقعات ورش المبيدات الحشرية في الاماكن التي يتكاثر فيها الذباب والبعوض مثلا .

و - الاستفادة من امكانات وزارة الصحة ونشرها في البيئة المحلية .

وباستطاعة المديران يبتكر وسائل كثيرة جدا يمكن من خلالها ان يحقق التوعية الصحية بين افراد واسر المجتمع فعليه ان يسلك الطرق السليمة التي تحقق اهداف المدرسة من التوعية الصحية .

ثانيا : الاشتراك في الاسابيع المختلفة التي تنظمها ادارة التعليم بالاشتراك مع الدوائر الحكومية المختلفة .

وهناك مجموعة من الاسابيع التي تشارك فيها المدارس ضمن برنامج تكاملي بين الدوائر الحكومية في سبيل خدمة المجتمع .فعلى مدير المدرسة ان يسهم بافراد مدرسته اسهاما حقيقيا يتناسب مع مكانة المدرسة التربوية في البيئة المحلية،ومن هذه الاسابيع :

١ - اسبوع المرور :

الباحث سوف يعرض احصائية عن عدد الحوادث في منطقة الطائف من عام ١٣٩١ هـ حتى عام ١٤٠١ هـ :

الجدول رقم (١)

يبين نسبة الحوادث في منطقة الطائـــف (١)

العام	١٣٩١	١٣٩٢	٣٩٣	٣٩٤	٣٩٥	٣٩٦	٣٩٧	٣٩٨	٣٩٩	١٤٠٠	١٤٠١
عدد الحوادث	٣٤٩	٣٧٥	٣٩٧	٢٩٩	٣٠٠	٤٤٢	٥١٨	١٢١٤	١٠٤٥	١٠٩٣	١٢٩٤
عدد القتلى	٧٤	١٣٨	١٤٤	١١٢	١٧٣	١٨٧	١٤٢	٢٦٧	٢٩٩	٢٨١	٢٧٥

ان نظرة على الجدول السابق للحوادث وعدد القتلى تعطى جميع افراد المجتمع ، نظرة سيئة عن الخطر الذى يداهم افرادنا ويزهق ارواح الابرياء يوميا ، ويهـــدر ثروة ثمينة على وطننا الغالى .

فما هو واجب المدرسة نحو هذا الخطر الذى يهدد أفراد المجتمع ؟

فى الواقع ان على المدرسة واجبات كثيرة ، اولها يتمثل فى ضرورة توعية المجتمـــع وابلاغه بالاخطار الناجمة عن السيارات وطرق السلامة وتلافى الاخطار . وان يسعـــى المدير مع أعضاء التدريس الى رفع ثقافة التلاميذ فيما يتعلق بالانظمة المروريـــة اولا ، وبسلامتهم ثانيا ، ومن ثم تكوين جماعات تقوم بنشاط جيد داخل المجتمـــع للغاية نفسها .

أهداف أسبوع المرور :

أ ـ توعية عامة لجميع المواطنين كبارا وصغارا فى المدن والارياف باهمية اتبـــاع قواعد السلامة فى المرور .

ب ـ تعريف الطلبة عامة باخطار السيارات وبواجب اتباع ارشادات المرور وعـــدم اللعب فى الشارع .

(١) الرئاسة العامة لرعاية الشباب ، أسبوع المرور لعام ١٤٠٢ هـ ، ص ١٠ ، ٢٠ .

جـ - توعية الجميع الى افضل الطرق فى عبور الشارع وفوائد الا شارات الضوئية .
د - ايجاد رابطة صداقة بين رجال المرور وتلاميذ المدرسة .
هـ - ايضاح طرق الاسعافات الاولية لكل فرد فى المجتمع ليصبح الفرد قادرا على تقديم العون والمساعدة لنفسه ولغيره فى حالة وقوع الحوادث المرورية .

ومدير المدرسة باستطاعته أن يبتكر الكثير من الطرق التى تساعد رجال المرور وتقى الافراد من شرور الحوادث وذلك عن طريق التوعية ورفع المستوى الثقافى بطرق السلامة لكل مواطن وان يستخدم امكانات المدرسة من وسائل الاعلام مثل الاذاعة والنشرات والاجتماعات والمحاضرات وغيرها فى سبيل تحقيق الاهداف المرورية وان يساعد غيره فى اتقاء الخطر الذى يهدد الالاف من البشر فى الوقت الحاضر وان بامكان كل شخص ان يسعى لتلافى هذه الاخطار .

٢- اسبوع المساجد :
تقوم وزارة الاوقاف بالتعاون مع ادارة التعليم بتنظيم اسبوع للمساجد يختص بنظافتها وزيارتها ومساعدة العاملين فيها . والمسجد هو بيت الله الذى يؤدى فيه المسلم صلاته المكتوبة والسنن المفروضة . وعلى كل مسلم ان يسعى لتعميره ونظافته والمحافظة عليه . وقد قال تعالى " انما يعمر مساجد الله من آمن بالله واليوم الاخر واقام الصلاة) (١) .
أهداف اسبوع المساجد :
تتلخص الاهداف فى النقاط التالية :
١- توعية افراد المجتمع والتلاميذ فى المدرسة باهمية المسجد فى الحى السكانى .

(١) سورة التوبة : آية ١٨

٢ - تدريب التلاميذ على تنظيف المسجد وحثهم على المحافظة على نظافتـــه دائما .

٣- التوعية الاسلامية عن طريق المسجد الذى كان فى السابق المدرســة والجامعة بالاضافة الى هدفه الاساس وهو اجتماع المسلميـــن لأداء الفريضة فيه جماعة . (١)

وعلى مدير المدرسة ان يقوم باعطاء التلاميذ فكرة واضحة عن اهمية المسجـــد فى المجتمع الاسلامى بالقاء كلمات توجيهية فى طابور الصباح وعن طريـــق الاذاعة المدرسية ، وأن يكلف لجنة التوعية الاسلامية بالتعاون مع مدرســى التربية الفنية اعداد اللوحات الارشادية التى تذكر المسلم بتعاليم دينـــه وتوزيعها على افراد المجتمع ووضعها فى الاماكن العامة وعلى جدران المساجد وبذلك يعرف كل مسلم اهمية المسجد والواجب عليه نحوه .

٣ - أسبوع الشجرة : (٢)

يقام فى كل عام اسبوع يختص بالحفاظ على الشجرة وزراعتها والاهتمام بهـــا . والمشروع تقوم به بلدية الطائف ، بمساعدة المؤسسات الاخرى وأهمهـــا ادارة التعليم التى تشترك بطلاب المدارس فى الاسهام فى زراعة اكبر عـــدد ممكن من الاشجار .

فما هى واجبات المدير نحو هذا الاسبوع ؟

تتمثل واجباته فى الامور التالية :

أ - تكوين لجنة للاشراف على التلاميذ المشاركين فى اسبوع الشجرة واسهـام المدرسة بما يتناسب مع مكانتها التربوية فى المجتمع .

ب - القاء كلمة توجيهية فى التلاميذ ، يبين فيها فوائد الاشجار للانســـان وطرق المحافظة عليها .

---

(١) ادارة التعليم بمنطقة الطائف تعميم رقم ١٣/٩٦ فى ٢/٤/١٤٠٤هـ .
(٢) ادارة التعليم بمنطقة الطائف تعميم رقم ١٣/٣٨ فى ٣/٢/١٤٠٤ هـ .

جـ - اعداد اللوحات الارشادية التي من خلالها يعرف المجتمع فوائد الاشجار للجميع .

د - استغلال جميع امكانات المدرسة البشرية والمادية في انجاح هـذا الاسبوع .

٤ - اسبوع مكافحة التدخين :

التدخين من العادات الضارة المنتشرة بين أفراد المجتمع السعودي ، وقـد اثبت الاطباء بان هناك اخطار كثيرة يتعرض لها الفرد الذي يشرب الدخان قد تؤدي بحياته .

والدين الاسلامي الحنيف حذرنا من الخبائث حيث قال تعالى (ويحل لهم الطيبات ويحرم عليهم الخبائث) (١) . وفي كل عام تقوم وزارة الصحة بالتعاون مع وزارة المعارف بتوعية المواطنين باضرار التدخين وينظم لذلك اسبوع تشترك فيه المدارس بطلابها وامكاناتها لايضاح الاضرار الناتجة عن التدخين . فما أحرى المدرسة الابتدائية أن تساهم في هذا الاسبوع مساهمة طيبة ، تقدم ماتستطيع تقديمه لمكافحة هذه العادة الضارة ، ومدير المدرسة عليـه مسئولية كبيرة في هذا المجال فما احراه ان يقوم بهذه المسئولية خير قيام .

٥ - أسبوع النظافة العامة :

النظافة العامة امر مطلوب من كل مسلم سواء في مأكله او مشربه او مسكنه او ملبسه ، حيث قال تعالى " وأنزل من السماء ماء طهورا " (٢) وقـال ايضا : " وثيابك فطهر " (٣) . وقال رب العزة والجلال مادحـا

(١) سورة الاعراف : آية ١٥٧ .
(٢) سورة الفرقان : آية ٤٨ .
(٣) سورة المدثر : آية ٤ .

المتطهرين : " فيه رجال يحبون أن يتطهروا والله يحب المطهرين "(١).

ومن الاحاديث النبوية مايلى :

روى ابن حبان عن رسول الله صلى الله عليه وسلم انه قال : " تنظفوا فإن الاسلام نظيف "(٢) .

وروى الطبرانى : "النظافة تدعو الى الايمان والايمان مع صاحبه فى الجنة" (٣) .

فما أحرى المدرسة أن تجسد هذا المبدأ الاسلامى فى نفوس طلابها وان تقدم للاباء النصائح التى يقتنع الجميع بفائدتها ويعرفون الاخطار التى يسببها الاهمال فى النظافة العامة .

وهناك اسبوع تقوم البلدية بتنظيمه بمساعدة طلاب المدارس وعلى مدير المدرسة الابتدائية ان يجعل المدرسة تقوم بواجبها فى هذا الاسبوع خير قيام . وذلك عن طريق الوسائل التالية :

١ - اسهام التلاميذ فى تنظيف معالم من الحى الذى يقيمون فيه .

٢- توعية الاسرة باخطار الاوساخ والحشرات على صحة الانسان .

٣- انشاء جمعية تختص بنظافة التلاميذ والبيئة المحلية داخل المدرسة وخارجها .

وبامكان المدير ابتكار مجموعة من الوسائل التى تحقق التوعية الصحية بين الاهالى .

ثالثا : مساعدة التلاميذ والاسر المحتاجة :

فى المدرسة الابتدائية مجموعة من التلاميذ المحتاجين وتختلف نسبة هؤلاء التلاميذ من مدرسة الى مدرسة اخرى حسب الحالة الاقتصادية لسكان البيئة

---

(١) سورة التوبة : آية ١٠٨ .
(٢) متفق عليه
(٣) صحيح البخارى

المحلية . وقد تكون الحالة الاقتصادية ضعيفة جدا في القرى والارياف لعدم وجود مصدر ثابت للاهالي . ان المستوى المادي للاسرة يؤثر على التلميذ ومستواه بصورة عامة وعلى مدير المدرسة ان يعرف حالة كل تلميذ وظروفه الاقتصادية وحياته الاجتماعية وكيف يعيش في منزله ؟ وذلك عن طريق المرشد الطلابي الذي يجب عليه ان يكون ملفا اجتماعيا لكل تلميذ يذكر فيه جميع المعلومات الاساسية عنه . (انظر الملحق رقم ٤) .

وهناك أسباب عامة تسبب للتلميذ ضعفا ماديا ومن هذه الاسباب :

١ - وفاة والديه او احدهما .

٢ - انفصال الوالدين .

٣ - عدم توفر مورد مالي للاسرة .

٤ - ضعف دخل الوالد المادي .

٥ - كثرة عدد افراد الاسرة .

٦ - بعض الكوارث التي تمر بالوالد وتقلص موارده المالية .

لقد اوضح الباحث اهم الاسباب المالية التي قد يتعرض لها اغلب التلاميذ ، ولكن هناك مجموعة من الاسباب قد تختلف من تلميذ الى آخر .

فما هي واجبات المدير ؟ وما نواحي المساعدة التي يستطيع ان يقوم بها نحو هؤلاء ؟

هناك مجموعة من الطرق التي يسلكها المدير بمساعدة العاملين معه في المدرسة لمساعدة الاسر المحتاجة بصفة عامة والتلاميذ المحتاجين في المدرسة بصفة خاصة .

ومن هذه الطرق مايلي :

١- عدم تكليف التلاميذ من قبل المدرسين بتحمل أعباء خاصة: هناك بعض من المدرسين يكثرون من الطلبات المفروضة على التلاميذ دونما ضرورة

ماسة كتخصيص انواع معينة من الملابس والكتب والدفاتر ذات الخصائص المتميزة المكلفة . . الخ .

وهذه الطلبات قد تبدو غير مهمة لدى المدرس ولكن الاسر تعاني منها الصعاب ، خاصة عندما يكون لدى الأب عدد كبير من الطلاب فان الطلبات ترهق ميزانية الاسرة وتسبب للتلميذ احراجا فى المدرسة ، فعلى مدير المدرسة ان يمنع هذه الظاهرة الغريبة ويوضح للمدرسين مساوىء ومضار هذه الطلبات على الاسر .

٢- تكوين جمعية خيرية فى المدرسة :

باستطاعة مدير المدرسة ان يكون جمعية بر ، تجمع التبرعات من التلاميذ والاباء بطرق سليمة ، وبعد جمعها تحصى الأسر المحتاجة وتوزع عليها هذه التبرعات بطريقة سرية لا تعرض الاسرة للتشهير بين افراد المجتمع وليتذكر الجميع قوله تعالى (ويطعمون الطعام على حبه مسكينا ويتيما واسيرا انما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاء ولا شكورا) (١) .

٣- الاتصال بالمؤسسات الخيرية :

هناك مجموعة من المؤسسات الخيرية فى المجتمع مثل جمعية البر الخيرية ، فعلى مدير المدرسة ان يتصل بالمسئولين عن هذه الجمعيات ، ويعطيهم صورة صادقة عن حالة الاسر المحتاجة فى مجتمعه المحلى .

والدولة ايضا لم تقصر يوما فى مساعدة الضعفاء فأنشأت جهاز الضمان الاجتماعى للمعوزين والمحتاجين ، فلماذا لا يتصل مدير المدرسة بالضمان الاجتماعى ؟ ويرفع للمسئولين عنه تقريرا عن حالة كل أسرة محتاجة ويطلب منهم ضمها الى المصلحة .

---

(١) سورة الانسان :آية ٨ ، ٩ .

٤ - عرض المشكلة على مجلس الآباء :

لعل من أسمى أهداف مجالس الاباء مساعدة التلاميذ والاسر المحتاجة فعلى مدير المدرسة أن يعرض المشكلة على أعضاء المجلس ، ليقوم كل عضو بطرح مقترحاته لحل هذه المشكلة ، وقد يتم عن طريق المجلس الاتصال بالاباء الميسورين لتقديم المساعدة للاسر المحتاجة .

وفى الواقع ان مدير المدرسة بامكانه ان يبتكر الكثير من الوسائل التى يستطيع عن طريقها مساعدة التلاميذ والاسر المحتاجة وان يكون هدفه الاسمى نيل الاجر والثواب من الله سبحانه وتعالى . (وما تقدموا لانفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيرا وأعظم أجرا)[1] .

. . .

(١) سورة المزمل : آية ٢٠ .

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

تعريف المصطلحات :

هناك مجموعة من المصطلحات التى سوف يتعرض لها الباحث يجب ان يكون القارئ على معرفة بها عند ما تظهر له بين ثنايا الدراسة الميدانية وهى كالتالى :

١ - المجتمع الاصلى :

يعرف بأنه مجموعة من الافراد بينهم مجموعة كبيرة من التشابه .

ومجتمعنا الأصلى فى هذه الدراسة - مديرو المدارس الابتدائية بمنطقة الطائف .

٢ - العينة :

وهى المفردات التى تمثل المجتمع الاصلى تمثيلا حقيقيا ، ويجب أن تؤخذ من المجتمع الأصلى .

(وهم مجموع المديرين الذين سوف يخضعون للاستفتاء) .

٣ - المفردة :

وهى أصغر وحدة فى المجتمع الاصلى (المدير) .

٤ - المعاينة العشوائية :

(وهى المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الاصلى) (١) .

وخطواتها كالتالى :

(١) ترقيم أفراد المجتمع الاصلى كله .

(٢) اختيار أرقام اختيارا عشوائيا ، دون ميل لاحد هذه الارقام ، ودون أن تظهر الاسماء فى الاختيار ، وبحيث تتوفر لكل رقم فرصة للظهور فى العينة .

---

(١) جابر عبد الحميد جابر ، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، ص ٢١٤ .

تصميم الاستفتاء :

وزع الباحث سؤالا مبدئيا على مديرى المدارس يهدف الى الاطلاع على الأعمال التربوية التى يقومون بها وكان السؤال هو :

"ماهى الأعمال التربوية التى تقوم بها فى المدرسة الابتدائية ؟

وقد حددت اجاباتهم الابعاد التالية التى اعتبرت ابعادا للبحث وهى كالآتى :

١- توجيه المدرسين ومتابعتهم .

٢- الاشراف على التلاميذ .

٣- الاشراف على مجلس الآباء .

٤- الاهتمام بمبنى المدرسة .

٥- خدمة البيئة المحلية .

٦- الاتصالات الادارية .

وصمم لكل بعد من الابعاد الاساسية ثمانى عبارات تعتبر العناصر التى تقيس البعد نفسه وأخذت هذه العناصر ارقاما متسلسلة من ١ حتى ٤٨ .

وهى على الشكل التالى :

البعد الاول : توجيه المدرسين ومتابعتهم . والعبارات التى تقيسه هى :

(١) متابعة المدرس فى تدريسه .

(٢) الاطلاع على تحضير الدروس .

(٣) الوقوف على مدى استخدام المدرس للوسائل التعليمية .

(٤) سماع آراء ومقترحات المدرس .

(٥) متابعة النشاط اللاصفى للمدرس .

(٦) انتظام المدرس وعدم غيابه .

(٧) التعرف على درجة التفاعل بين المدرس والتلميذ .

(٨) مدى مشاركة المدرس وتعاونه فى المدرسة .

البعد الثانى : الاشراف على التلاميذ .

والعبارات التى تقيسه هى :

(٩) معرفة تقدم التلميذ فى دروسه .

(١٠) الاهتمام بظروف التلميذ المنزلية .

(١١) الاطلاع على طريقة تعامل التلميذ مع زملائه .

(١٢) معرفة انتظام التلميذ وعدم غيابه .

(١٣) ملاحظة واجبات التلميذ .

(١٤) اشراك التلاميذ فى النشاط المدرسى .

(١٥) علاقة التلميذ مع مدرسيه ومعرفة نوعها .

(١٦) توجيه التلميذ لما يناسب قدراته .

البعد الثالث : الاشراف على مجلس الاباء : والعبارات التى تقيسه هى :

(١٧) تشكيل مجلس الآباء .

(١٨) الاجتماع بأعضاء مجلس الاباء دوريا .

(١٩) أخذ آراء الاباء حول المشاكل التى تقابل المدرسة .

(٢٠) معرفة المعلومات الصحيحة من التلميذ من والده .

(٢١) اشراك الآباء فى الاشراف على أبنائهم .

(٢٢) الاصغاء الى ملاحظة الاب حول المنهج .

(٢٣) اسداء النصائح للآباء بطريقة سهلة ومقبولة .

(٢٤) البعد عن طلب المساعدات المادية من الآباء .

البعد الرابع : الاهتمام بمبنى المدرسة :
وتقيس أهمية العبارات التالية :
(٢٥) مراعاة نظافة المدرسة .
(٢٦) وجود الاضاءة في المدرسة .
(٢٧) وجود الماء في المدرسة .
(٢٨) وجود لوحات عرض داخل الفصول .
(٢٩) الاعتناء بمقصف المدرسة .
(٣٠) العناية بالمكتبة المدرسية .
(٣١) منع الضوضاء الخارجية التي تؤثر على التلاميذ .
(٣٢) الاهتمام بالمسجد في المدرسة .

البعد الخامس : خدمة البيئة المحلية : وعبارات قياسه هي :
(٣٣) المساهمة في محو الأمية
(٣٤) مكافحة العادات الضارة المنتشرة في المجتمع .
(٣٥) التوعية الصحية والدينية والثقافية لافراد المجتمع .
(٣٦) تقوية الصلة بين الاسرة والمدرسة .
(٣٧) تثبيت القيم والمبادئ الاسلامية في الاسرة عن طريق التلميذ .
(٣٨) المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية التي تنشأ في الأسرة .
(٣٩) اقامة ندوات للآباء .
(٤٠) ايجاد برامج ترفيهية في المدرسة لافراد المجتمع .

البعد السادس : الاتصالات الادارية : وتقيسه العبارات التالية :
(٤١) توجيه المدرسين عن طريق الاجتماعات .
(٤٢) اسداء النصائح شفويا لكل فرد عامل في المدرسة على حدة .
(٤٣) استخدام الاذاعة المدرسية في التوجيه .

(٤٤) الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدير والعاملين معه .

(٤٥) الاسراع فى الرد على المعاملات ورفعها لاصحاب الشأن .

(٤٦) الاتصال بالمسئولين فى الجهاز التربوى مباشرة .

(٤٧) الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدرسة والجهاز التربوى .

(٤٨) متابعة قرارات الادارة المدرسية .

والاستفتاء يطلب من المدير ان يضع علامة (صح) أمام الأهمية التى يراها مناسبة للعبارة حيث وضعت امام كل عبارة من عبارات الاستفتاء السابقة الكلمات التالية : (مهم) (احيانا) (غير مهم) " انظر الملحق رقم ١ " .

وهناك بيانات اساسية للمدير المجيب على اسئلة الاستفتاء يرى الباحث ان لها تاثيرا على اجابته وهى :

١ - المؤهل العلمى .

٢ - عدد سنوات الخدمة فى مجال التدريس .

٣ - عدد سنوات الخدمة فى الادارة المدرسية .

٤ - الدورات التى حضرها .

٥ - مبنى المدرسة (حكومى - مستأجر) .

- الصدق :

بعد تصميم عبارات الاستفتاء قام الباحث بتوزيعه على بعض اساتذة الجامعة لاخذ آرائهم حول صدق عبارات الاستفتاء وابداء ملاحظاتهم حوله وهم :

١- د . ربيع عمر بشير - المشرف على البحث .

٢- د . فاروق عبدالسلام - المشرف على الاستفتاء .

٣- د . هاشم عمر حريرى

٤- د . عبدالرزاق ظفر .

٥ - د . محمد كرامى

بالاضافة الى عينة عشوائية مختارة من مديرى المدارس لمعرفة صدق عبارات الاستفتاء واستبعاد العبارات غير واضحة لديهم .

وقد قام كل واحد منهم بكتابة ملاحظاته ثم جمعت هذه الملاحظات واعيد تصميم وتركيب بعض العبارات، ولم يجد الباحث فى الملاحظات اى اضافة للابعاد المذكورة او اية اعتراضات على انتماء العبارات الى الابعاد بل كانت الملاحظات بسيطة حول تركيب العبارات فقط .

وبعد ذلك اطمأن الباحث الى صدق عبارات الاستفتاء وانها تقيس ما وضعت من أجله فعلا .

- الثبات :

قام الباحث بحساب الثبات عن طريق اعادة التطبيق حيث قام بتوزيع الاستفتاء على ٣٠ مديرا من مديرى المدارس الابتدائية بمنطقة الطائف .

وبعد اسبوعين اعاد الباحث تطبيق الاستفتاء عليهم مرة اخرى . وقد تبين للباحث درجة عالية من تطابق الاستجابات . وعند حساب معامل الثبات عن طريق معادلة سيبرمان للارتباط تبين للباحث ان قيمة الثبات هى : ٨٩٤ر٠ وهو معامل عال جدا ويدعو الى الثقة وثبات الاستبيان .

- تطبيق الاستفتاء :

طبق الاستفتاء فى مدارس الطائف الابتدائية للبنين وقد وجد الباحث أن عدد المدارس فى منطقة الطائف ٢٥٠ مدرسة [1] . والمدارس تنقسم الى فئتين هما :

---

(١) بهجت محمود جنيد ، دليل المعلم ، الطائف ، ادارة التعليم ،١٤٠٢هـ ص ٢٠ .

أ ـ مدارس داخل المدينة وعددها ٤٠ مدرسة .

ب ـ مدارس خارج المدينة وعددها ٢١٠ مدرسة .

واستبعد الباحث ٣٠ مدرسة من المدارس التى توجد خارج المدينة لخضوع ادارتها لاشراف مديرى المدارس المتوسطة لاشتراك المدرستين المتوسطة والابتدائية فى مبنى واحد .

وبعد هذه الاحصائية اختار الباحث من داخل المدينة ٢٠ مدرسة وهى تمثل نسبة ٥٠ ٪ من مجموع المدارس فى المدينة .

أما المدارس التى خارج المدينة فانه اختار منها ٩٠ مدرسة من اماكن مختلفة وهى تمثل ٥٠ ٪ من عدد المدارس خارج المدينة والتى كان عددها ١٨٠ مدرسة . وتمت طريقة الاختيار فى كلا الحالتين بطريقة عشوائية ، وبعد الاختيار قام الباحث بتوزيع اوراق الاستفتاء على مديرى المدارس داخل المدينة . وقد استغرق ذلك حوالى ٢٠ يوما .

وبعد ذلك تمت المرحلة الثانية وهى توزيع الاستفتاء على مديرى المدارس خارج مدينة الطائف ، وقد استغرقت عمليتى التوزيع وجمع الاجابات حوالى ٣٥ يوما ، لبعد المدارس عن بعضها ولتعذر مقابلة المدير أحيانا أخرى .

وكان الباحث يقوم بعمليتى التوزيع وجمع الاجابات بنفسه ولا يعتمد على الآخرين .

علما بان العينة التى خضعت للاستفتاء ١١٠ مديرا . تم اختيارها عن طريق ترقيم جميع المدارس واختيرت ارقاما عشوائيا من بين الجميع .

...

المعلومات الاساسية

١ ـ المؤهل التعليمى :

وقد حددت الاجابات النسب التالية :

أ ـ اقل من المؤهل الثانوى ونسبتهم ١٢ ٪ .

ب ـ الثانوية وما يعادلها ـ معهد معلمين ، مركز دورات تكميلية ـ وبلغت نسبتهم ٨١ ٪ .

جـ ـ بكالوريوس وبلغت نسبتهم ٧ ٪ .

٢ ـ عدد سنوات الخدمة فى مجال التدريس :

تراوحت المدة التى قضاها كل واحد منهم فى التدريس مابين ٣ ـ ١٢ عاما .

٣ ـ عدد سنوات الخدمة فى الادارة المدرسية :

كانت المدة فى الخدمة الادارية بين افراد العينة التى خضعت للاستفتاء تتراوح مابين ٧ ـ ١٦ عاما .

٤ ـ الدورات التى حضرتها :

بلغت نسبة الذين حضروا الدورات ٧٦ ٪ من مديرى المدارس فى العينة المختارة .

. . .

تحليل النتائـــج

اولا : حساب متوسطات الابعاد وانحرافاتها المعيارية :

بعد جمع اوراق الاستفتاء اعطيت كل ورقة من اوراق الاستفتاء رقما خاصـا بها ابتداء من ١ حتى ١١٠ وهى مجموع العينات الخاصة بالاستفتاء، ووزعـت الدرجات على اجابات مديرى المدارس على النحو التالى :

الجدول رقم (٢)

توزيع الدرجات على عبارات الاستفتـــاء

الرقم الخاص بالورقة	الدرجـــات			مجموع الدرجات
	مهـم	احيانـا	غير مهم	
	٣	٢	١	
١ ٢ الـخ				

وبعد جمع الدرجات لكل ورقة أخذ كل بعد فى كل ورقة مجموعـا خاصا به، وفرغت الدرجات حسب الجداول الموضحة فى الملحق رقم (٣).

وحصل الباحث على المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد حسب الجدول التالى :

الجدول رقم (٤)

يبين الانحرافات والمتوسطات لكل بعد

الابعاد	١	٢	٣	٤	٥	٦
الانحراف	٢ر١	٢ر٣٣	٢ر٧٥	٢ر٨	٢ر٩	٢ر٨٧
المتوسط	٢٢ر٢٦	٢١ر٥٧	٢٠ر٧٤	٢٠ر١٢	٢٠ر١٢	١٩ر٥

والمتوسطات للابعاد حصل عليها الباحث عن طريق المعادلة التالية :

$$م = \frac{س}{ن}$$

حيث م = تعنى المتوسط الحسابى

س = عدد مجموع القراءات لكل بعد

ن = عدد أفراد العينة

أما الانحرافات فحصل عليها الباحث عن طريق المعادلة التالية :

$$ع = \sqrt{\frac{مجموع مربعات الانحرافات}{عدد الدرجات - ١}}$$

ومن الملاحظ على الجدول السابق للمتوسطات مايلى :

١ - أن قيم المتوسطات متقاربة مما يعطى ثباتا للدرجات التى حصلت عليها كل مفرد ةمن العينة .

٢ - قيمة التشتت قليلة فى الابعاد .

٣ - تركزت الدرجات حول المركز .

. . .

ثانيا : العلاقة بين الابعاد المختلفة :

استخدم الباحث اختبار "ت" لدراسة دلالة الفروق بين المتوسطات والانحرافات طبقا للمعادلة التالية :

$$ت = \frac{س/_١ - س/_٢}{\sqrt{\frac{ع_١^٢ - ع_٢^٢}{ن - ١}}}$$

حيث = $س/_١$ = المتوسط للمحور الاول

= $س/_٢$ = المتوسط للمحور الثانى

= $ع_١^٢$ = الانحراف المعيارى الاول

= $ع_٢^٢$ = الانحراف المعيارى الثانى

= ن = عدد القراءات .

وحصل الباحث على القيمة التالية :

جدول رقم (٥)

العلاقة بين ابعاد الاستفتـــــــاء

البيـــان	قيمة ت	مستوى الدلالة
العامل الاول /الثاني	٠٧ر٠	غيـر دالة
العامل الاول /الثالث	٢٤ر٠	"
العامل الاول /الرابع	٢٨ر٠	"
العامل الاول /الخامس	٢٨ر٠	"
العامل الاول /السادس	٢٨ر٠	"
الثاني /الثالث	١٨ر٠	غيردالة
الثاني /الرابع	١٧ر٠	غيردالة
الثاني /الخامس	٢١ر٠	غيردالة
الثاني /السادس	٢٢ر٠	غيردالة
الثالث/الرابع	صفر	غيردالة
الثالث/الخامس	٠٣٦ر٠	غيردالة
الثالث/السادس	٠٣٦ر٠	غيردالة
الرابع/الخامس	٣٦ر٠	غيردالة
الرابع/السادس	٣٧ر٠	غيردالة
الخامس/السادس	صفر	غيردالة

الابعاد المدروسة تتساوى في اهميتها مما يجعل الباحث يرى انها غير دالة - اى لا يوجد فروقا بين المجموعات - وانها صحيحة واعطت نتائج جيدة في مضمونها وقراءاتها .

- **القوة النسبية :**

حصل الباحث على الدالة الاحصائية لكل عبارة عن طريق تطبيق القانون التالي :

$$ق = \frac{مج\ س}{١٤٤} \times ١٠٠$$

حيث ق = تمثل القوة النسبية للعبارة

س = مجموع الدرجات التى حصلت عليها كل عبارة

١٤٤ = الحد الاعلى لكل مفردة من العينة .

- **توزيع النسب الى فئات :**

تراوحت نسب عبارات الابعاد مابين ٦١-٢٠

وقد وزعها الباحث على النحو التالى :

التقدير	القوة النسبية
جيد جدا	من ٦٠ - ٧٠
جيد	من ٥٠ - ٦٠
ضعيف	من ٤٠ - ٥٠
ضعيف جدا	من ٣٠ - ٤٠
غيرمرضى	من ٢٠ - ٣٠

ثالثا : القوة النسبية للعبارات :

الباحث سوف يأخذ كل بعد من الابعاد ويحلل نتائج العنصـــــر المكونة للبعد . علما بان كل بعد مكون من ثماني عناصر وكل عنصر له رقم خـــاص في الاستفتاء .

البعد الاول : " توجيه المدرسين ومتابعتهم "

القوة النسبية للبعد على الشكل التالي :

الجدول رقم (٦)

يبين القوة النسبية لعبارات البعـــد الأول

رقم العبـــارة	الدرجـــــات				
	مهم	احيانا	غير مهم	المجموع	النسبة المئوية
١	٨٩	١٤	٧	٨٢	٥٦ ٪
٢	٨٨	١٧	٥	٨٣	٥٧ ٪
٣	٨٥	١٦	٩	٧٦	٥٢ ٪
٤	٩٢	١٤	٤	٨٨	٦١ ٪
٥	٨٩	١٨	٣	٨٦	٥٩ر٧ ٪
٦	٨٦	١٦	٨	٧٨	٥٤ ٪
٧	٨٧	١٨	٥	٨٢	٥٦ ٪
٨	٨١	١٨	١١	٧٠	٤٨ر٦ ٪

طريقة حصول الباحث على المجموع النهائى :

اتبع ماياتى :

كلمة مهم = + ١ ، احيانا = صفر ، غير مهم = -١

تحليل البعد الاول :

١ - متابعة المدرس فى تدريسه :

حصل هذا العنصر على نسبة ٥٦ ٪ حسب آراء مديرى المدارس، وفى رأى الباحث ان هذه النسبة جيدة ، ولكن كيف لمديرى المدارس ان يقوموا اعمال المدرسين مالـم يتابعوهم ؟ علما بان مدير المدرسة مطالب بمتابعة المدرس والاشـراف عليه (١) .

٢ - الاطلاع على تحضير الدروس اليومى

الذين يهتمون بتحضير الدروس بين مديرى المدارس بلغت نسبتهم ٥٧ ٪ وهى نسبة جيدة فى راى الباحث . علما بان النظام الداخلى للمدرسة يوجب علـى المدير الاطلاع على تحضير المدرس . (٢)

والباحث يأمل ان يهتم جميع مديرى المدارس بتحضير المدرسين اليومـى لدروسهم ، وان يشرفوا بانفسهم على التحضير وملاحظته فالتحضير مـرآة المدرس ويمكنه من مادته .

٣ - الوقوف على مدى استخدام المدرس للوسائل التعليمية :

نسبة الاهتمام بلغت ٥٢ ٪ وهى نسبة جيدة .

ومن الاهمية بمكان ان يعرف مديرى المدارس ان الوسائل التعليمية مهمـة لايصال المعلومات الى اذهان التلاميذ ، فيجب على كل مدير ان يتابع المدرس

---

(١) النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ص ١٤ .

(٢) نفس المرجع السابق ص ١٦ .

فى اعداد الوسيلة وطرق استعمالها وان يرشده متى ما اقتضى الامر ذلك (١) .

٤ - سماع آراء ومقترحات المدرسين :

الذين يصغون للمدرسين ويسمعون آراءهم من مديرى المدارس نسبتهم ٦١ ٪ وهذه النسبة جيدة جدا ولكن من الواجب على جميع مديرى المدارس الاستماع والاصغاء الى آراء وافكار المدرسين والاستفادة منها .

٥ - متابعة النشاط اللاصفى للمدرس :

نسبة المتابعة عند مديرى المدارس للمدرسين ٥٩ ٪ وهى نسبة جيدة ولكن من حق المدرس ان يرى متابعة المدير لنشاطه وتقويم هذا النشاط .

٦ - انتظام المدرس وعدم غيابه :

نسبة الذين يتابعون انتظام المدرس من مديرى المدارس تساوى ٥٤ ٪ ، وغياب المدرس عن المدرسة له اكبر الاثر فى تأخر العمل التربوى فاين المتابعة ؟.

٧ - التعرف على درجة التفاعل بين المدرس والتلميذ

نسبة الاهمية لدى مديرى المدارس تساوى ٥٦ ٪ ، اى ان هناك ما يقارب النصف من الذين لا تهمهم درجة التفاعل بين المدرس والتلميذ .

٨ - مدى مشاركة المدرس وتعاونه فى المدرسة :

الذين ينظرون الى اهمية مشاركة المدرس من بين مديرى المدارس نسبتهم ٤٨ر٦ ٪ وهى نسبة ضعيفة ، ومدير المدرسة الذى لا يشرك مدرسى المدرسة لن يستطيع تحقيق اهداف المدرسة .

---

(١) احمد عبد الرحمن عيسى ، الادارة والاشراف التربوى بين النظرية والتطبيق ، عمان : دار الفرقان ، ١٤٠٢ هـ ، ص ١٤٥ .

- آراء الباحث حول البعد الاول : "توجيه المدرسين ومتابعتهم" : حسب نتائج اجابات الاستفتاء :

١ - هناك نقص كبير فى عدد مديرى المدارس الذين يتابعون المدرسين ويعرفون طرق تدريسهم .

٢ - طرق التقويم فى عمل المدرسين غير سليمة ، لان مديرى المدارس لا يتابعون اعمال المدرسين فكيف تتم عملية التقويم ؟

٣ - اغلبهم يرى المدارس ينظرون الى عمل المدرس بانه غير مهم فى المدرسة ولا يختلف فى أهميته عن أى عمل آخر .

٤ - مديرى المدارس من بينهم نسبة كبيرة تعتمد على آرائها الشخصية ولا تستمع لآراء المدرس ومقترحاته .

٥ - هناك ضعف فى عملية متابعة غياب المدرس ونسبة كبيرة تهمل هذا الجانب وتتسامح مع المدرس الغائب .

٦ - مجموعة كبيرة من مديرى المدارس لا يكلفون انفسهم القيام بجولات على المدرسين فى فصولهم ولا يعرفون الى أين وصل المدرس فى منهجه ،وما هو عمله الناجح ؟ واين الاخطاء التى يجب تلافيها ؟

٧ - انعدام التعاون بين الادارة المدرسية والمدرسين .

٨ - البعد الاول أخذ اكبر نسبة من الاهمية لدى مديرى المدارس اذا قيس بالابعاد الاخرى ، اذ بلغت اعلى نسبة فيه ٦١ ٪ .

...

البعد الثانى :

الجدول رقم (٧)

القوة النسبية للبعد الثانـــــــى

رقم العبارة	الدرجـــــات مهـــم	احيانا	غير مهـم	المجموع	النسبـة المئوية
٩	٨٤	٢١	٥	٧٩	٥٤ر٨ ٪
١٠	٩١	١٥	٤	٨٧	٦٠ ٪
١١	٩٠	١٦	٤	٨٦	٥٩ ٪
١٢	٨٩	١٩	٢	٨٧	٦٠ ٪
١٣	٧٩	٢٤	٧	٧٢	٥٠ ٪
١٤	٧٦	٢٧	٧	٦٩	٤٧ ٪
١٥	٧٣	٢٨	٩	٦٤	٤٤ ٪
١٦	٧٦	٢٤	١٠	٦٦	٤٥ ٪

الاشراف على التلاميذ :

وعناصر هذا البعد تتمثل فى الفقرات التالية :

٩ - معرفة تقدم التلميذ فى دروسه :

بعض مديرى المدارس الابتدائية يعتبرون ان معرفة تقدم التلميذ فى دروســه ليست من اختصاصهم وقد لوحظ بان نسبة الذين اعتبروها مهمه تســـــاوى ٥٤ر٨ ٪ والبقية ترى عدم اهميتها علما بان التلميذ هو محور العمليـــــة التربوية .

١٠- الاهتمام بظروف التلميذ المنزلية :

هناك نسبة جيدة جدا ممن يرون ان هذا مهم للعمل التربوى لمديرى المدارس حيث كانت نسبتهم ٦٠ ٪ وهذا يبشر بخير حيث اغلب مديرى المدارس ينظرون هذه النظرة التربوية الجيدة .

١١- تعامل التلميذ مع زملائه :

وتعتبر هذه الفقرة من خلال آراء مديرى المدارس جيدة جدا حيث بلغت نسبة الاهمية عندهم ٥٩ ٪

١٢- معرفة انتظام التلميذ وعدم غيابه :

هذه الناحية ينظر اليها اغلب مديرى المدارس باهمية كبيرة حيث بلغت النسبة ٦٠ ٪ وهى نسبة جيدة جدا . ومن الافضل ان ينظر جميع العاملين فى المدارس الابتدائية الى الاهمية القصوى لانتظام التلميذ وان غيابه من الاسباب المهمة جدا فى رسوبه .

١٣- ملاحظة واجبات التلميذ :

مارآه الباحث ان ملاحظة مديرى المدارس للواجبات الطلابية جيدة حيث بلغت النسبة ٥٠ ٪ والبقية تنظر الى واجبات التلميذ على انها من اهم واجبات المدرس . هذا صحيح ولكن على مديرى المدارس ان يتابعوا الواجبات الطلابية وهى تعطى صورة واضحة عن عمل المدرس والتلميذ .

١٤- اشراك التلاميذ فى النشاط المدرسى :

الاشراك لجميع التلاميذ واجب تربوى لمديرى المدارس(١) ، ولكن فى الاستفتاء ومن خلال الاجابات نرى الذين يهتمون بهذا العمل قد بلغت نسبتهم ٤٧ ٪ وهذه نسبة ضعيفة . ويأمل الباحث ان يرى من مديرى المدارس الاهتمام الكامل بالنشاط المدرسى لانه يكمل المناهج الدراسية ويحقق أهدافها .

---

(١) النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ص ١٦ .

١٥- علاقة التلميذ مع مدرسيه ومعرفة نوعها :
على مديري المدارس ان ينظروا الى هدوء التلميذ واخلاقه بين زملائه في المدرسة باهتمام بالغ والذين يرون ذلك مهما بلغت نسبتهم بين المديرين ٤٤ ٪ وهي نسبة ضعيفة وغير موضية .

١٦- توجيه التلميذ لما يناسب قدراته :
بلغت نسبة الاهمية لهذا العنصر ٤٥ ٪ وهي نسبة ضعيفة .
ونظرا لان التوجيه من اهم واجبات المدير (١) ، لذلك فان النسبة تدل على عدم الاهتمام من قبل مديري المدارس .

...

- ملاحظات الباحث حول اجابات الاستفتاء على البعد الثاني : "الاشراف على التلاميذ " :

١ - هناك نسبة من مديري المدارس يرون ان متابعة التلميذ في دروسه من شئون المدرسين وحدهم .
٢ - لدى اغلب مديري المدارس الابتدائية اقتناع باهمية الظروف المنزلية ، وهذه ظاهرة ممتازة جدا ويأمل الباحث ان تنمو هذه الظاهرة لدى مديري المدارس والمسئولين عن التربية في وزارة المعارف .
٣ - يعلق معظم مديري المدارس أهمية كبرى على انتظام التلميذ في المدرسة وهذا اهتمام جيد ، ولكن يجب على مدير المدرسة ان يعرف اسباب عدم انتظام التلميذ ومعالجة هذه الأسباب .
٤ - عملية تقويم التلميذ واعطائه درجات في الامتحان تعتمد على أدائه للواجبات فعلى مديري المدارس متابعة الواجبات المنزلية وملاحظة نوع ومقدار هذه الواجبات .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٣ .

٥ - نسبة كبيرة من مديرى المدارس لم يقتنعوا بالنشاط المدرسى حتى الآن ، ويأمل الباحث أن يبصر هؤلاء عن الاهمية الكبرى للنشاط اللاصفى .

٦ - من واجبات المدير تقويم اخلاق التلاميذ ومتابعتها ، ولكن بعض المديرين ينظرون الى هذه الناحية بدرجة ضعيفة من الاهتمام وهذا مادلت عليه اجاباتهم .

٧ - معظم مديرى المدارس لم يتفهموا عملية التوجيه والارشاد ، ولذلك فأغلبهم لا يرى له أى داع .

القوة النسبية لهذا العنصر تاتى فى المرتبة الثانية حيث بلغت أعلى نسبة فى عباراته ٦٠ ٪ .

. . .

- البعد الثالث : "الاشراف على مجلس الآباء " :

الجدول رقم (٨)

القوة النسبية لعبارات البعد الثالث

رقم العبارة	الدرجات مهم	احيانا	غير مهم	المجموع	النسبة المئوية
١٧	٧٣	٢٩	٨	٦٥	٤٥ ٪
١٨	٨٢	٢٣	٥	٧٧	٥٣ ٪
١٩	٧٩	٢٧	٤	٧٥	٥٢ ٪
٢٠	٧٦	٢٩	٥	٧١	٤٩ ٪
٢١	٧٧	٣٠	٣	٧٤	٥١ ٪
٢٢	٧٢	٣٠	٨	٦٤	٤٤ ٪
٢٣	٦٩	٣٢	٩	٦٠	٤١ ٪
٢٤	٦٣	٣٢	١٥	٤٨	٣٣ ٪

تحليل عبارات البعد :

١٧- تشكيل مجلس الآباء :

ان ايجاد مجلس الاباء في المدرسة الابتدائية ، هدف تربوى ،على مدير المدرسة أن يسعى لتحقيقه (١) ولكن الذين يرونه مهما في المدرسة من مديرى المدارس حسب اجاباتهم على الاستفتاء بلغت نسبتهم ٤٥ ٪ وهى نسبة ضعيفة . ومن الافضل ان يزداد الاهتمام بمجلس الاباء حتى يؤدى دوره في المدرسة كما يجب .

(١) المرجع السابق ، ص ١٥٠.

١٨- الاجتماعات باعضاء مجلس الآباء دوريا :

تكوين مجلس الاباء لا يؤدى غرضه مالم يكن هناك اجتماعات باعضائه لمناقشة المشاكل التى تقابل المدرسة من اى نوع. ومديرى المدارس الذين يلتزمون بهذا الدور بلغت نسبتهم ٥٣ ٪ وهى نسبة جيدة ولكن على البقية أن تهتم باوقات الاجتماعات الخاصة بمجلس الاباء لارتباط الاباء باعمال كثيرة خارج المدرسة .

١٩- أخذ آراء الاباء حول المشاكل التى تقابل المدرسة :

من أجمل وسائل التعاون بين الاباء والمدرسة ان تؤخذ اراء الاب حول المشاكل التى تقابل المدرسة ليشعر الاب بالاهتمام والثقة ويتقرب من المدرسة وعلى مديرى المدارس ان يسلكوا أى طريق صحيح يحقق التقارب بين الاباء والمدرسة . وتعد نسبة ٤٩ ٪ نسبة ضعيفة ممن يستمعون الى آراء الاباء من مديرى المدارس كما دل عليه الاستفتاء .

٢٠- معرفة المعلومات الصحيحة عن التلميذ من والده :

فى الواقع ان الاب مصدر قوى للمعلومات عن التلميذ . وقد نظرت نسبة من مديرى المدارس الى ذلك بقليل الاهتمام حيث بلغت نسبتهم ٤٩ ٪ وهى نسبة ضعيفة . والباحث يرى أن الاب هو المصدر الصحيح لاخذ المعلومات عن التلميذ خاصة فيما يتعلق بحياته مع أسرته وظروفه الاجتماعية ، فعلى مديرى المدارس استقاء المعلومات من الاب ما أمكن ذلك .

٢١- اشراك الاباء فى الاشراف على أبنائهم .

يبدو من الاستفتاء ان هناك اهتمام لدى مديرى المدارس بسماع اراء الآباء فى شئون المدرسة ، وقد بلغت نسبة الاهتمام لديهم ٥١ ٪ وهى نسبة جيدة ولكن لماذا لا يكون هناك اشراك للاباء فى العملية التربوية بطرق سليمة تتناسب مع ثقافة الاب وامكاناته ؟ ان الباحث ليتفاءل بهذا المنحنى .

٢٢ - الاصغاء الى ملاحظة الاب حول المنهج الدراسى :

ليس للاباء فى وقتنا الحاضر مايلاحظونه على المنهج ، وليس لهم أى تأثير على وضعه بطبيعة الحال . والأمر المسلم به أن وضع المنهج يتم من قبل خبراء فى وزارة المعارف دون اللجوء الى الاستنارة بآراء أحد من المعنيين بشئون التربية حتى مديرى المدارس . وان نسبة ٤٤ ٪ التى أعطت أهمية لهذا الجانب تعد نسبة ضعيفة وتدل على عدم الرغبة فى مشاركة الآباء والاصغاء الى ملاحظاتهم من قبل مديرى المدارس.

٢٣- اسداء النصائح للآباء بطريقة سهلة ومقبولة :

يعد ارشاد الآباء بماينفع أبناءهم من أهم واجبات مديرى المدارس، ومادلت عليه نتيجة الاستفتاء لا يطمئن حيث بلغت نسبة المؤيدين لهذا المنحنى التربوى ٤٤ ٪ فقط وهى نسبة ضعيفة .

٢٤- البعد عن طلب المساعدات المادية من الآباء :

ان طلب المساعدات من الاباء بأى شكل قد يسبب لاغلبهم الاحراج مما يؤدى الى مقاطعة الحضور الى المدرسة وقد بلغت نسبة الذين يرون أهمية لهذا التوجيه ٣٣ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا . ويأمل الباحث من مديرى المدارس البعد عن طلب المساعدات من الاباء باية صورة لئلا تضعف استجابة الاباء ومشاركتهم فى العملية التربوية .

- ملاحظات حول البعد الثالث :

١ - هناك نسبة كبيرة من مديرى المدارس فى منطقة الطائف لم يهتموا بتشكيل مجلس الاباء وهم لا يرون له اهمية فى المدرسة الابتدائية .

٢ - أغلب مديرى المدارس لم يكن لديهم استعداد للاجتماع بالاباء وتحديد اوقات لهذه الاجتماعات .

٣ - تعتمد الادارة المدرسية فى المعلومات الخاصة بالتلميذ على مجهوداتها الفردية والباحث يرى ان ذلك فيه من الاخطاء القدر الكبير لان هناك معلومات لا يعرفها الا الاب عن طفله وعن اسرته وظروفه المنزلية فلماذا لا تلجأ المدرسة الى الاباء وتشركهم فيما يخص التلميذ .

٤ - نسبة كبيرة من مديرى المدارس ترى ان مسئولية الاب تنتهى بمجرد تسليم ابنه للمدرسة وهذا خطأ فادح من وجهة نظر الباحث فلماذا لا تشترك الاسرة والبيت فى تربية التلميذ ؟

٥ - ان مديرى المدارس لا ينظرون باهتمام الى آراء الاب حول المنهج وهذا من الاخطاء الشائعة فى المجتمع السعودى فالمنهج يجب ان يشترك فيه رجال التربية وخبراؤها والمدرس والمدير والاب والتلميذ وكل منهم يبدى ملاحظاته ويؤخذ بالاصلح منها .

٦- على جميع العاملين فى المدرسة ان يعاملوا الآباء باللطف واللين، وأن يسايروهم حتى يكسبوا ثقتهم. وفى الاستفتاء هناك مجموعة من مديرى المدارس لا يرون لذلك أهمية .

٧ - على مديرى المدارس الاعتماد على امكانات المدرسة والبعد عن كل مايزعج الاباء ويبعدهم عن زيارة المدرسة .

وقد تراوحت نسبة عناصر البعد الثالث مابين ٤٩ ٪ الى ٣٣ ٪ .

...

- البعد الرابع : الاهتمام بمبنى المدرسة :

الجدول رقم (٩)

يبين القوة النسبية للبعد الرابع

رقم العبارة	الدرجات				النسبة المئوية
	مهم	احيانا	غير مهم	المجموع	
٢٥	٦٧	٣١	١٢	٥٥	٣٨ ٪
٢٦	٧٤	٢٧	٩	٦٥	٤٥ ٪
٢٧	٧٣	٣٠	٧	٦٦	٤٥ ٪
٢٨	٧٤	٣٢	٤	٧٠	٤٨ ٪
٢٩	٧٦	٢٨	٦	٧٠	٤٨ ٪
٣٠	٦٩	٣٥	٦	٦٣	٤٣ ٪
٣١	٦٦	٣٨	٦	٦٠	٤١ ٪
٣٢	٦٧	٣٥	٨	٥٩	٤٠ ٪

تحليل عناصر البعد :

٢٥- مراعاة نظافة المدرسة :

هناك نسبة كبيرة من مديرى المدارس لا يهتمون بالنظافة ولا يتابعون نظافة المدرسة هذا مادلت عليه نسبة المهتمين بالنظافة فى المدرسة ٣٨ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا وتدل على عدم الاهتمام . ونظرا لان مدير المدرسة مطالب بالمحافظة على نظافة مدرسته [1] .

(١) المرجع السابق ، ص ٦١ .

٢٦- وجود الاضاءة فى المدرسة :

ان توفر الكهرباء بشكل عام وبمنافعها المختلفة للمدرسة ذوأهمية كبرى للجميع ، خاصة فى مناطق الطائف التعليمية التى تحتاج الى التدفئة فى الفصول الدراسية فى الايام الباردة من العام الدراسى، وحسب الاجابات على الاستفتاء فان الاهتمام بالكهرباء لدى مديرى المدارس ٤٥ ٪ وهى نسبة ضعيفة .

٢٧- وجود الماء فى المدرسة :

لا يقل الماء اهمية للمدرسة عن الكهرباء ونسبة اعطاء الاهمية عند مديرى المدارس بلغت ٤٥ ٪ وهى نسبة ضعيفة ومن الاجابات نلاحظ عدم اهتمام مديرى المدارس بمرافق المدرسة المختلفة فكيف تكون المدرسة مناسبة للدراسة؟ اذا لم يتوفر فيها الماء والكهرباء ؟

ان هذين المرفقين من مستلزمات العمل التربوى ولا غنى عنهما لانجاحه .

٢٨- وجود لوحات عرض داخل الفصل :

اللوحات المساعدة للمدرس على اختلاف انواعها فى الفصل من العوامل المهمة فى نجاح عملية التعلم وعلى مديرى المدارس توفيرها فى جميع الفصول الدراسية والنسبة التى حصل عليها الباحث من اجابات الاستفتاء تساوى ٤٨ ٪ وهى نسبة ضعيفة .

٢٩ - الاعتناء بمقصف المدرسة :

بلغت أهمية وجود المقاصف فى المدرسة الابتدائية عند مديرى المدارس نسبة ٤٨ ٪ وهى نسبة ضعيفة .

والباحث يرى ان المقصف فى المدرسة له اهمية قصوى ولا يمكن الاستغناء عنه ، ويجب ان يوفر فيه جميع المستلزمات الطلابية من مأكل ومشرب وان يكون له جمعية تعاونية تشرف عليه وتوفر له الشروط الصحية .

٣٠ - العناية بالمكتبة المدرسية :

هناك نقص في عدد مديري المدارس الذين يهتمون بالمكتبة المدرسية . حيث بلغت النسبة ٤٣ ٪ وهي نسبة ضعيفة والباحث يرى أن المكتبة من ضروريات المدرسة والافادة منها هدف يجب ان يسعى جميع العاملين في المدرسة الى تحقيقه .

٣١- منع الضوضاء الخارجية التي تؤثر على التلاميذ :

التلميذ في المدرسة يحتاج الى الهدوء وعلى مدير المدرسة ان يسعى جاهدا الى منع الضوضاء الخارجية بالوسائل الممكنة ، ولكن نسبة مديري المدارس الذين يرون اهمية لذلك بلغت ٤١ ٪ وهي نسبة ضعيفة وتدل على عدم الاهتمام بالجو الدراسي في المدرسة الابتدائية .

٣٢- الاهتمام بالمسجد في المدرسة :

من الواجب على مديري المدارس ان يهتموا باقامة المسجد في المدرسة ليقوم الجميع بأداء الصلاة جماعة فيه ، والنسبة التي حصل عليها الباحث لا تسر حيث بلغت النسبة ٤٠ ٪ وهي نسبة ضعيفة وتدل على اهمال خطير لاداء الصلاة في المدرسة ، يجب علينا جميعا تدارك هذه الظاهرة الخطيرة وتبصير اللاهية قلوبهم عن ذكر الله ، (الا بذكر الله تطمئن القلوب)(١) .

- ملاحظات الباحث حول البعد الرابع : "الاهتمام بمبنى المدرسة" :

من واقع نتائج الاستفتاء اتضح للباحث مايلي :

١ - مجموعة كبيرة من مديري المدارس لا ترى الاهتمام بالمبنى ضرورة ملحة ، علما بان ذلك من واجباته الأساسية(٢) .

---

(١) سورة الرعد : الآية ٢٨ .

(٢) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ١٨ .

٢ - مجموعة تكتفى بما هو موجود داخل المدرسة ولا تبحث عن الافضل دائما .

٣ - هناك نسبة كبيرة من مديرى المدارس يعفون أنفسهم من مسئوليات المبنى المدرسى ولا يعلمون انه البيئة التى يعيش فيها المربى والتلميذ الادارى، فاذا لم تكن صالحة فلن تعطى نتائج جيدة .

٤ - وجوب الاهتمام بالمكتبة المدرسية بالنظر لاهميتها البالغة ولذلك يجب توفير العدد الاكبر من الكتب الثقافية المتنوعة فى قاعة مريحة للمطالعة مع امين للمكتبة مختص يجيد التعامل مع التلاميذ وافراد المجتمع كافة . ولا شيء يمنع استفادة الاباء واهل الجوار من مكتبة المدرسة فى تنمية مداركهم وتثقيف انفسهم .

٥ - وجوب تامين المرافق الاخرى وصيانتها مما يكفل استمرار العملية التربوية فى المدرسة الابتدائية بشكل ناجح وذلك بما يتوفر لدى المدرسة من امكانات او بالاستعانة بجهات اخرى مسئولة . فلماذا لم يكن لدى مديرى المدارس اهتمام كبير بمرافق المدرسة ؟

ولقد تراوحت نسب عناصر هذا البعد مابين ٤٨ ٪ الى ٣٨ ٪ .

. . .

البعد الخامس : " خدمة البيئة المحلية "

الجدول رقم (١٠)

يبين القوة النسبية للبعد الخامس

رقم العبارة	الدرجات مهم	احيانا	غير مهم	المجموع	النسبة المئوية
٣٣	٦٤	٣٤	١٢	٥٢	٣٦ ٪
٣٤	٦٩	٣١	١٠	٥٩	٤٠ ٪
٣٥	٦٧	٣٥	٨	٥٩	٤٠ ٪
٣٦	٦٨	٣٤	٨	٦٠	٤١ ٪
٣٧	٦٥	٣٨	٧	٥٨	٤٠ ٪
٣٨	٦٩	٣٥	٦	٦٣	٤٣ ٪
٣٩	٥٥	٤٢	١٣	٤٢	٢٩ ٪
٤٠	٥٩	٤٦	٨	٥١	٣٥ ٪

- عناصر البعد :

٣٣- المساهمة فى محو الأمية :

الامية مرض اجتماعى فتاك ومن اهم واجبات المدرسة مكافحته بشتى الطرق ولكن للاسف لم يكن لدى مديرى المدارس اى اهتمام نحو هذه الفقرة حيث بلغت النسبة ٣٦ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا ودالة خطيرة على عدم وعى مديرى المدارس بواجبات المدرسة نحو المجتمع .

٣٤ - مكافحة العادات الضارة المنتشرة فى المجتمع :

هناك مجموعة من العادات التى يمارسها الفرد عن طريق تقليده للاخرين ، ولجهله بمضار هذه العادات مثل : التدخين ، البعد عن الاعمال الحرفية ... الخ . وهذه العادات تؤثر على التلميذ تاثيراسيئا ، ومن واجبات المدرسة الابتدائية تبصير التلاميذ بمضار هذه العادات ، ولكن للاسف فان نتيجة الاستفتاء غير مرضية حيث بلغت نسبة الاهتمام الايجابى بين مديرى المدارس ٤٠ ٪ وهى نسبة ضعيفة .

٣٥ - التوعية الصحية والدينية والثقافية لافراد المجتمع :

المدرسة فى المجتمع يجب ان تكون مركز اشعاع ومصدرا ثقافيا لافراده (١) ، وان تؤدى دورها كما يجب واجابات الاستفتاء تدل على ان نسبة اعطاء الاهمية فى هذه الناحية عند مديرى المدارس ضعيفة حيث بلغت ٤٠ ٪ فقط .

٣٦ - تقوية الصلة بين البيت والمدرسة :

لا تستطيع المدرسة تحقيق اهدافها بغير التعاون مع الاسرة . ومن واجبات المدير توثيق الصلة بين البيت والمدرسة ولكن هناك مجموعة من مديرى المدارس لم يكن لديهم اهتمام كبير بهذا العنصر حيث بلغت النسبة ٤١ ٪ وهى نسبة ضعيفة وتحتاج الى اعادة نظر من المسئولين عن التربية فى المجتمع السعودى لايجاد الروابط القوية بينهما لمصلحة التلميذ .

٣٧ - تثبيت القيم والمبادئ الاسلامية فى الاسرة عن طريق التلميذ :

التلميذ هو رسول المدرسة الى البيت ويعكس كل ماتعلمه على أسرته واقاربه ، فلماذا لا تهتم المدرسة بهذا الرسول وتزويده بما يحتاجه من المبادئ الاسلامية ؟ ومديرى المدارس الذين لديهم اهتمام بهذا الموضوع بلغت نسبتهم ٤٠ ٪ وهى نسبة ضعيفة ويأمل الباحث ان يزداد الأهمية لتوعية

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٨ .

الاسر عن طريق التلميذ عند مديرى المدارس والمدرسين فى المدرسة الابتدائية خاصة .

٣٨ - المساهمة فى حل المشاكل الاجتماعية التى تنشأ فى الأسرة :

هناك مجموعة كبيرة جدا من مديرى المدارس لم يقتنعوا بهذا الموضوع وهم لا يعتبرون ذلك من اختصاصهم حيث بلغت نسبة الاهتمام عندهم ٤٣ ٪ وهى نسبة ضعيفة وتدل على سلبية دور المدرسة فى المجتمع فى الواقع الحالى .

٣٩ - اقامة ندوات للآباء :

الندوات وسيلة من وسائل التربية الحديثة تستغل لارشاد الاباء لما يجب ان يفعلوه . فلماذا لا تستغل هذه الوسيلة فى توجيه الاباء وتوعيتهم ؟ وقد وجد الباحث ان مديرى المدارس غير مقتنعين بهذه الوسيلة ولم يعرفوا دورها حتى الآن حيث اهتم بها منهم ٢٩ ٪ وهى نسبة غير مرضية ، وغير مقبولة وتدل على قصور وبعد المدرسة عن أفراد المجتمع .

٤٠ - ايجاد برامج ترفيهية فى المدرسة لافراد المجتمع :

بلغت نسبة الاهتمام لدى مديرى المدارس لهذا الموضوع ٣٥ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا وغير مقبولة وتعطى دلالة واضحة على عدم اقتناع مدير المدرسة بدوره فى المجتمع .

- <u>ملاحظات الباحث حول البعد الخامس :</u> " خدمة البيئة المحلية " :

من اجابات مديرى المدارس على الاستفتاء اتضح للباحث ما يأتى :

١ - هناك بعد واضح بين الأسرة والمدرسة وكل يعمل لوحده ، ولا يهتم بالآخر .

٢ - المدرسة لم تقم بواجباتها نحو المجتمع كما يجب وحتى الان يوجد عدد كبير من مديرى المدارس لم يفهموا دور المدرسة في المجتمع ويعتقدون أن التربية تنتهى فى المدرسة فقط .

٣ - على المدرسة أن تسعى الى مايسعد التلميذ ويجعله مرتاحا من المشاكل الخارجية وخاصة التى تنشأ فى الأسرة .

٤ - من أهم واجبات المدرسة نشر التعاليم الاسلامية بين أفراد المجتمع فلماذا لا يستغل التلميذ فى تحقيق هذه الأهداف النبيلة ؟

٥ - المدرسة يجب ان يتوفر فيها مايساعدها على خدمة المجتمع ودفع حركة التنمية فى جميع المجالات .

٦ - المسرحيات والندوات والافلام الهادفة زاد ثقافى لا يستغنى عنه . فلم لا تقدم فى المدرسة للجميع لتوثيق الصلة بين أفراد المجتمع والمدرسة وتجعلها محبوبة لديهم ؟

- وقد تراوحت نسب عناصر هذا البعد مابين ٤٣ ٪ الى ٢٩ ٪ .

. . .

- البعد السادس : " الاتصالات "

الجدول رقم (١١)

القوة النسبية لعبارات البعد السادس

رقم العبارة	الدرجات				النسبة المئوية
	مهم	احيانا	غير مهم	المجموع	
٤١	٦٢	٣٧	١١	٥١	٣٥ ٪
٤٢	٦٦	٣٥	٩	٥٧	٣٩ ٪
٤٣	٦٩	٣٣	٨	٦١	٤٢ ٪
٤٤	٥٩	٤٣	٨	٥١	٣٥ ٪
٤٥	٥٨	٤٤	٨	٥٠	٣٤ ٪
٤٦	٥٠	٥١	٩	٤١	٢٨ ٪
٤٧	٤٦	٥٣	١١	٣٥	٢٤ ٪
٤٨	٤٩	٤٣	١٩	٣٠	٢٠ ٪

٤١ - توجيه المدرسين عن طريق الاجتماعات :

نظرا لان الاجتماعات في المدرسة الابتدائية تعتبر وسيلة توجيه جماعية للمدرسين وغيرهم (١) :

ولكن مديرى المدارس لم يهتموا بهذه الناحية ولم يعطوها حقها من الاهتمام لان نسبة الاهتمام لديهم ٣٥ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا وتدل على عدم اقتناع مدير المدرسة بالتوجيه الشفوى الجماعى من خلال الاجتماعات .

(١) حسين عبد الله محضر ، الجديد في الادارة المدرسية ، ص ١٠٦ .

٤٢- اسداء النصائح شفويا لكل فرد عامل في المدرسة على حدة :

النسبة ضعيفة لدى مديرى المدارس حيث لم تبلغ اهمية هذا العنصر سوى ٣٩ ٪ - وتدل على عدم تطبيق هذا العنصر ، فلم لا تقدم للمدرس النصيحة حينما يحتاجها ؟

٤٣- استخدام الاذاعة المدرسية في التوجيه :

نسبة استخدام الاذاعة المدرسية كوسيلة توجيه لدى مديرى المدارس بلغت ٤٢ ٪ وهى نسبة ضعيفة .

٤٤- الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدير والعاملين معه .

تعتبر الكتابات الرسمية من افضل وسائل الاتصال بين المدير والمدرسين (١) وقد دلت اجابات الاستفتاء على ان هناك نسبة كبيرة لا تهتم بهذه الوسيلة في التوجيه حيث بلغت نسبة الاهتمام لدى مديرى المدارس ٣٥ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا .

٤٥- الاسراع في الرد على المعاملات ورفعها لاصحاب الشأن .

في الواقع أن الباحث قد استغرب نتيجة هذا العنصر حيث لم تبلغ أهمية الاسراع في الرد على الخطابات والمعاملات عند مديرى المدارس سوى ٣٤ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا .

٤٦- الاتصال بالمسئولين في الجهاز التربوى مباشرة :

هناك نسبة كبيرة من مديرى المدارس لا تلجأ الى هذا الاسلوب حيث بلغت نسبة المهتمين بهذا الاسلوب ٢٨ ٪ وهى نسبة وغير مرضية . وتدل على البعد بين المدرسة والجهاز التربوى خارج المدرسة .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٠٧ .

٤٧ - الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدرسة والجهاز التربوى :

نظرا لاهمية الخطابات بين مدير المدرسة والمسئولين فى المنطقة التعليمية (١) ولا يمكن الاستغناء عنها .

وقد كانت نسبة الأهمية لدى مديرى المدارس ضعيفة جدا حيث بلغت ٢٤ ٪ وهى نسبة غير مرضية . ومن اقل نسب عناصر الاستفتاء أهمية .

٤٨ - متابعة قرارات الادارة المدرسية :

لقد بلغت نسبة الاهتمام لدى مديرى المدارس لمتابعة القرارات ٢٤ ٪ ، وهى نسبة غير مرضية ، وتدل على عدم الاهتمام بهذا العنصر .

- ملاحظات الباحث حول البعد السادس :

١ - وسائل الاتصال بين المدير والعاملين معه فى المدرس ضعيفة جدا وتحتاج الى اهتمام من المدير والى اعادة نظر فى تقويم وسائل الاتصال .

٢ - هناك جفوة بين مدير المدرسة الابتدائية ورجال التربية فى ادارة التعليم قد يكون من أهم أسبابها الاوامر القاسية التى تصدر من الموجهين وغيرهم على ادارة المدرسة .

٣ - نسبة كبيرة من مديرى المدارس لم يفهموا وسائل الاتصال وانواعها ومدى فائدة كل نوع لرجل الادارة فى المدرسة الابتدائية .

٤ - لدى مدير المدرسة وسائل جيدة للاتصال بالمجتمع منها مثلا الاذاعة المدرسية ولكن ذلك لم يستغل الاستغلال الأفضل الذى يحقق الأهداف التربوية .

---

(١) النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ص ٢٣ .

٥ - هناك نسبة كبيرة من مديرى المدارس ينظر الى الاجتماعات المدرسية بأنها خاصة لاصدار الاوامر من جانبهم، ولا يرغب ان يفسح المجال للآخرين لابداء آرائهم ومقترحاتهم وهذا يدفع بالمدير الى اعتناق أساليب الادارة التسلطية التى لن تحقق اى نجاح فى بيئتنا السعودية وفى ظل تعاليم ديننا الحنيف الذى يأمر القائد باللين فى غير ضعف، حيث قال تعالى مخاطبا رسوله صلى الله عليه وسلم : " ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك "(1) صدق الله العظيم .

- وقد تراوحت نسب عبارات هذا البعد مابين ٤٢ ٪ الى ٢٠ ٪ ، وهو أقل الابعاد اهمية لدى مديرى المدارس .

---

(١) سورة آل عمران : الآية ١٥٩ .

التوصيــــــات

في نهاية البحث ، وبعد الوصول الى نتائج الاستفتاء الذى وزعت أسئلتـــــه على مديرى المدارس والذى اتضح من خلاله آراء مديرى المدارس الابتدائية فان الباحث يضع آراءه ومقترحاته على الشكل التالى :

أولا : التلميذ وكيف يجب ان يكون وضعه فى المدرسة ؟:

على مدير المدرسة أن يتابع التلميذ فى الامور التالية :

أ - انتظامه فى الدوام على المدرسة .

ب - مستواه الدراسى .

جـ - نشاطه داخل وخارج المدرسة .

د - سلوكه مع مدرسيه وزملائه التلاميذ .

هـ - ظروفه الاجتماعية .

و - ايجاد صلة قوية بين اسرة التلميذ والمدرسة .

ز - المساهمة فى حل جميع المشكلات التى تقابله داخل المدرسة اوخارجها وتشغله عن تحصيله العلمى .

ثانيا : المدرس - وما هى واجبات المدير نحوه ؟ :

المدير يعتبر المشرف المباشر على عمل المدرس ولذلك عليه ان يساعده علـــى القيام بعمله فى النواحى التالية :

أ - تقديم النصح والارشاد للمدرس فى الحالات التى يرى المدير انهــــا ضرورية وتحتاج الى ذلك .

ب - تهيئة الظروف والامكانات المساعدة للمدرس على قيامه بمهمتـــــه التربوية كما يجب .

جـ - الاصغاء الى آراء ومقترحات المدرسين والاخذ بالاصلح منها .

د - تقوية العلاقة بين المدرسين من جهة واعضاء الجهاز الادارى من جهة اخرى .

هـ - تقديم المساعدة للمدرس والاسهام فى حل المشاكل التى تقابله سواء داخل المدرسة اوخارجها .

و - اختيار المكان المناسب لقدراته وامكاناته داخل المدرسة ووضعه فيه .

ثالثا : البيئة المحلية وواجبات المدير نحوها :

من الواجب على مدير المدرسة ان يجعل من المدرسة فى المجتمع المحلى مركز اشعاع ثقافى واجتماعى وتربوى وان يتبع فى ذلك الخطوات التالية :

أ - الاسهام فى القضاء على الامية المنتشرة فى المجتمع .

ب - محاربة بعض العادات الضارة التى يتمسك بها بعض فئات المجتمع.

جـ - كسب ثقة أفراد المجتمع فى المدرسة وذلك عن طريق الاجتماع بهم ومناقشتهم فيما يعود بالمصلحة على المجتمع بصفة عامة وعلى المدرسة والتلاميذ بصفة خاصة .

د - تسخير امكانات المدرسة لخدمة المجتمع المحلى .

هـ - تقديم الارشادات الصحية والثقافية والاجتماعية للجميع عن طريق الوسائل الاعلامية المختلفة .

و - تبصير الجميع بفوائد بعض المهن المختلفة التى تقدم للمجتمع خدمات جليلة .

رابعا : دور المدير فى مجلس الآباء :

أ ـ الاهتمام بمجلس الاباء والاسهام فى حل المشاكل التى تحول دون انعقاده ومن أبرزها مشكلة اختيار الوقت المناسب لانعقاد المجلس.

ب ـ رفع تقرير شهرى لكل أب عن ابنه ومستواه الدراسى .

جـ ـ الاصغاء الى نصائح وآراء الاباء وعدم اهمال الصالح منها .

د ـ اطلاع الاباء على مشاكل المدرسة والاستفادة من خبراتهم.

هـ ـ تكليفهم ببعض الواجبات التربوية التى من خلالها يشعرون بأهميتهم فى تحقيق أهداف المدرسة التربوية .

خامسا : على مدير المدرسة ان يسعى جاهدا لتحقيق الامور التالية فى المبنى :

أ ـ ايجاد المرافق الصحية .

ب ـ المحافظة على نظافة وسلامة المبنى .

جـ ـ اشعار جميع العاملين بالمدرسة باهمية المبنى والمحافظة عليه دائما .

د ـ توفير اللوازم الاساسية فى المبنى التى تساعد المدرس والتلميذ على أداء مهامهم التربوية.

سادسا : الاتصالات وواجبات المدير نحوها :

أ ـ الاهتمام بوسائل الاتصال المختلفة .

ب ـ ايجاد علاقة قوية بين المدرسة والمجتمع .

جـ ـ استخدام انجح وسائل الاتصال بين المدرسين والادارة والتى يرى المدير انها تحقق الاهداف المرجوة منها .

والباحث يرى أن جميع التوصيات السابق ذكرها قد يستفيد منها جميع مديرو المدارس فى المملكة العربية السعودية .

((المقترحـــات))

أفضل الطرق فى اعداد وتدريب مديرى المدارس الابتدائية :

فى الحقيقة أن الباحث يرى أن برامج تدريب واعداد مديرى المدارس يجب ان تنقسم الى قسمين هما :

أ ـ التدريب :

ويقوم على البرامج التى تهدف الى رفع كفاءة مديرى المدارس الذين هـــم على رأس العمل فى الوقت الحاضر .

ـ **وسائل التدريب :**

١ـ التوسع فى الدورات التدريبية التى تعقد فى الجامعات ـ وقد سبــق الحديث عنها .

٢ـ عقد دورات فى كل منطقة تعليمية قصيرة المدى لا تتعدى مدتهــــا شهرين يلتحق بها مديرى المدارس على اختلاف مستوياتهم ، ولا يمنــع ذلك ان يكون بعد الدوام اليومى حتى تستطيع التوفيق بين أداء العمل والتدريب . ولابد لهذه الدورات من الاعداد الجيد واحضار الخبراء المتخصصين فى هذا المجال لتتم الفائدة .

٣ـ الزيارات الميدانية :

من الواجب على جميع الموجهين الاداريين ان يتابعوا جولاتهـــــم التوجيهية لكل مدرسة ، وأن تأخذ هذه الجولات أهمية قصــــوى وان تكون هادفة ذات مغزى ارشادى لمديرى المدارس وان يسود هــــا التفاهم والاخاء بين المفتش الادارى ومدير المدرسة، وان تتم بينهمـــا دراسة المشاكل التى تقابل المدرسة والحلول المناسبة لها وان لا يكون هدف المفتش الادارى تصيد أخطاء المدير .

٤ - الاجتماعات الدورية :

فى كل منطقة تعليمية لابد ان يعقد مديرو المدارس الابتدائية اجتماعات دورية تحت اشراف الجهاز الادارى فى المنطقة لتناقش جميع المشاكل التى تقابل كل مدرسة على حدة لان اغلب المشاكل متشابهة وبالتالى يصل مديرو المدارس الى تدريب على الحلول المناسبة لاغلب المشاكل التى تقابلهم وطرق علاجها .

٥ - فتح قسم للادارة المدرسية فى الكلية المتوسطة :

أقدم المسئولون عن الكليات المتوسطة الى تنفيذ برنامج التخصصات العلمية وهذه خطوة جيدة جدا . وقد اخذت طلائع خريجى هذا البرنامج اماكنها فى المدارس الابتدائية واثبت الخريجون نجاحهم وقضوا على الضغط الذى كان يقابله مدرس المدرسة الابتدائية بتدريسه لجميع المواد .فلماذا لا تفتح اقسام فى الكليات المتوسطة وخاصة بالادارة المدرسية لتدريب مديرى المدارس وتخريج نخبة على قدر كبير من المعرفة والخبرة الادارية .

٦ - النشرات والتعاميم الدورية :

يجب أن يطلع كل مدير على الانظمة الجديدة فى القواعد الادارية عن طريق التعاميم الادارية ولابد ان تكون هذه النشرات لها نظام يفيد مدير المدرسة وبالتالى يجعله مطلعا على كل شىء . وأن تأخذ هذه النشرات الشكل الدورى والمتتابع ليضمن المشرفون عليها الفائدة منها كما يجب .

٧ - دور وسائل الاعلام :

ان وسائل الاعلام لها دورا كبيرا فى تثقيف مديرى المدارس الابتدائية سواء كانت هذه الوسائل مقروءة او منظورة أو مسموعة . فيجب

ان تعقد الندوات الادارية التى تطرح فيها مشاكل واهتمامات مديرى المدارس على بساط النقاش والحوار ويحاول الخبراء وعلماء الادارة من خلال هذه الندوات تقديم الحلول الافضل والطرق الأسلم فى الأنظمة الادارية .

ب ـ اعداد مديرى المدارس :

الادارة فى المدرسة الابتدائية فى غاية الاهمية ،لانها تشرف وتسير التعليم الابتدائى الذى يعتبر القاعدة الاساسية فى السلم التعليمى. لذلك فانالباحث يرى أن تكون هناك برنامج لاعداد مديرى المدارس الابتدائية من قبل تعيينهم فى منصب الادارة وان يخضع برنامج الاعداد لهذه الشروط :

١- انيكون المدير من خريجى الجامعات قسم الادارة المدرسية لانه أكثر قدرة من غيره على قيادة المدرسة الابتدائية ، والدراسة شىء مهم فى حياة الفرد وان يكون هناكتعاون بين وزارتى التعليم العالى والمعارف فى انشاء قسم خاص بالادارة المدرسية فى الجامعات وأن يختار لهذه الاقسام خيرة الطلبة الذين يستطيعون القيادة وتتوفر فيهم شروطها .

٢- انيعقد للمرشحين لمنصب ادارة المدرسة اختبار من خلاله يستطيع مدير التعليم ان يفاضل بين المتقدمين وان يختار افضلهم وان يكونهذا الاختبار حافزا لمن يتقدم لهذا المنصب كى يعد نفسه اعدادا جيدا قبل الاقدام عليه .

٣ـ الخبرة لهاقيمتها فى جميع المجالات وخاصة المناصب الادارية ، لذلك فانخريج الجامعة لابد ان يمارس قبل تعيينه مديرا مهام

وكيل المدرسة مدة لا تقل عن ثلاث سنوات ، ليستطيع ان يكتسب الخبرة اللازمة التي تساعده على النجاح في عمله ، وان يكون قد درس العلوم الادارية نظريا في الجامعات واكتسب الخبرة عن طريق المراس في أداء العمل الاداري .

٤ - ان يكون تعيين مديري المدارس عن طريق لجان تشمل نخبة جيدة من المسئولين عن الادارة المدرسية في كل منطقة تعليمية لتحاول القضاء على " الواسطة " والمحسوبية التي قد تخل بقاعدة " الرجل المناسب في المكان المناسب " .

المباني المدرسية المستأجرة :

تعاني منها وزارة المعارف مشاكل كثيرة وهي مضطرة الى اللجوء اليها نتيجة للتزايد الضخم في اعداد المدارس الذي يفتتح كل عام لمواجهة الاقبال الشديد على التعليم ولتوفير المقعد اللازم لكل طالب علم .

والباحث يقترح مجموعة من الحلول التي يراها مناسبة لحل مشاكل المباني المدرسية المستأجرة وهذه الحلول تتمثل فيما يأتي :

١- استئجار مباني في الاحياء الآهلة بالسكان تحت الشروط التالية :

أ - عدم استئجار اي مبنى مالم يخضع للشروط التربوية والصحية التي تراها الوزارة مناسبة للتعليم وان يشكل لهذا الغرض لجنة عليا فيها اصحاب الاختصاص في هذا المجال .

ب - الزام صاحب المبنى بصيانة هذه المباني على طول العام الدراسي .

٢ - نزع ملكيات المباني الاهلية واقامة مكانها مباني مدرسية حديثة تخدم الاهالي المجاورين لها .

٣- اقامة المدارس في أحياء جديدة وتوفير المواصلات التي تنقل التلاميذ من والى منازلهم .

والحل الاخير قد يفيد مع الطلاب في المرحلتين المتوسطة والثانوية . أما تلاميذ المرحلة الابتدائية فانه من الصعب نقل التلاميذ صغار السن في المواصلات والحفاظ على حياتهم .

والباحث يأمل أن يجد رجال التربية في مقترحاته افكارا قابلة للنقاش لتكون نواة لدراسات لاحقة يتم من خلالها الوصول الى حلول جذرية لما تعانيه المدرسة الابتدائية في منطقة الطائف وغيرها من المناطق التعليمية الاخرى من مشكلات قد تعيقها عن تحقيق أهدافها .

" ربنا لا تزغ قلوبنا بعد اذ هديتنا وهب لنا من لدنك رحمة انك أنت الوهاب " . صدق الله العظيم .

...

المراجع

قائمة المراجـــــــع

اولا : الكتــب :

١ - القرآن الكريم

٢ - الاحاديث النبوية .

٣ - جابر ، عبدالحميد جابر. مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨.

٤ - جلال ، عبدالفتاح . تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية. القاهرة، المركز الدولي لتعليم الكبار في العالم العربي ، ١٣٩٥ هـ .

٥ - درويش ، ابراهيم . الادارة العامة . القاهرة : الهيئة المصرية للكتـــاب ١٩٧٦ م .

٦ - الزيد ، عبدالله . التعليم في المملكة العربية السعودية. جدة : دار عكاظ للطباعة والنشر ١٣٩٧ هـ .

٧ - كنعان ، نواف . القيـــادة الاداريـــــة ، الريـاض ، دار العلوم، ١٤٠٢ هـ.

٨ - محضر ، حسين عبدالله . الجديد في الادارة المدرسية . جدة : دار الشروق ١٣٩٨ هـ.

٩ - مرسى ، محمد منير . الادارة التعليمية . القاهـــــرة ، عالم الكتــب ، ١٩٧٢م.

١٠ - سليمان ، عرفات عبدالعزيز . استراتيجية الادارة في التعليم . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٨ م .

١١ - عبدالهادى ، حمدى . ادارة شئون الموظفين . القاهرة : دار الجماعـــة للطباعة والنشر ، ١٩٧٦ م.

١٢- عبدالواسع ،عبدالوهاب. التعليم فى المملكة العربية السعودية . الرياض : وزارة المعارف ، ١٣٩٥ هـ .

١٣- عبدالعزيز ،صالح .عبدالعزيزعبدالمجيد . التربية وطرق التدريس . القاهرة : دار المعارف بمصر ، ١٩٧٦ م .

١٤- عطار ،جميل اسحاق . دليل الاعمال الادارية والتعليمية . جدة : ادارة التعليم فى المنطقة الغربية ، ١٤٠١ هـ .

١٥- عيسى ، احمدعبدالرحمن . الادارة والاشراف التربوى بين النظرية والتطبيق . عمان : دار الفرقان ، ١٤٠٢ هـ.

١٦- علاقى ، مدنى عبدالقادر . الادارة ،دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية.جدة : تهامة ، ١٤٠١هـ.

ثانيا : البحوث

١ - كيفى ،ابراهيم : "الادارة التعليمية فى المرحلة الابتدائية " بحث مكمل لرسالة الماجستير ، غير منشور ،كلية التربية ،جامعة ام القرى بمكة المكرمة ، ١٣٩٧/٩٦ هـ.

٢- الجفرى، محمد حسن : "الادارة التربوية العلمية فى معالجة مشكلات المدرسة الابتدائية " بحث مكمل رسالة الماجستير ،غير منشور ،كلية التربية، جامعة ام القرى بمكة المكرمة ،١٤٠٠ هـ.

٣- الوذينانى ،محمد معيض "الادارة التربوية أنماطها وفاعليتها " ،بحث مكمل درجة الماجستير ، غير منشور ، كليةالتربية ،جامعة ام القرى بمكة المكرمة ١٤٠٠ هـ .

ثالثا : الصحـف

١ - عبدالوهاب ، على محمد . "أنت مدير ناجح " الرياض ، جريدة الجزيرة ، ١٤ ربيع الاول عام ١٤٠٣ هـ ، العدد ٣٧٥٣ .

٢-

رابعا : الدوريـات :

١- الدايل ، عبدالرحمن سليمان " الكليات المتوسطة النشأة والتطوير . ، مجلة التوثيق التربوى ، العدد العشرون فى ٢٠ محرم ١٤٠١ هـ .

٢- التدريب التربوى فى المملكة العربية السعودية ، مجلة التوثيق التربوى ، العدد الرابع عشر فى ١٣٩٧/١٠/٣٠ هـ .

. . .

خامسا : الانظمة والنشرات :

١- المملكة العربية السعودية . وزارة المعارف . النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية . الرياض : موسسة النور ، ١٣٨٤ هـ .

٢- المملكة العربية السعودية . وزارة المعارف . احصاءات التعليم لعام ١٣٩٥ هـ .

٣- " " " " " " ١٤٠٢ هـ .

٤- " " " " " " ١٤٠٣ هـ .

٥- المملكة العربية السعودية . وزارة المعارف . شروط القبول فى ترشيح دورة مديرى المدارس الابتدائية لعام ١٤٠٢ هـ .

٦ - المملكة العربية السعودية . الرئاسة العامة لرعاية الشباب . اسبوع المرور لعام ١٤٠٠ هـ .

٧ - دليل الدورات التدريبية . جامعة ام القرى . مركز الدورات لعام ١٣٩٥ هـ .

٨ - الاحصاءات التعليمية لمنطقة الطائف لعام ١٤٠٢ هـ .

٩ - ادارة التعليم بمنطقة الطائف ، تعاميم تربوية .

الملاحق

الملحق رقــم (١)

الاستفتـــــــــاء

بسم الله الرحمن الرحيم

سيادة مدير مدرسة   المحتـــــرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . وبعد

امام سيادتك إستبيان حول الدور التربوى لمدير المدرسة الابتدائية فـــى منطقة الطائف التعليمية .

نأمل التفضل بوضع علامة صح (✓) امام الاهمية التى تراها مناسبة للعبـارة الموجودة فى الجدول اللاحق . . ولكم وافر احترامى وتقديرى .

اخـــــوك

عايد على الثبيتـــــــى

بيانات أساسيـة :

١ ـ الاسم : (اذا رغبت) :

٢ ـ المؤهل التعليمى .

٣ ـ عدد سنوات الخدمة فى مجال التدريس :

٤ ـ عدد سنوات الخدمة فى الادارة المدرسية :

٥ ـ الدورات التى حضرتها :

٦ ـ مبنى المدرسة : (حكومى ـ مستاجر) :

العدد	اهمية الاعمال التالية فى نظرك	مهم	احيانا	غيرمهم
١	متابعة المدرس فى تدريسه .			
٢	الاطلاع على تحضير الدروس اليومى .			
٣	الوقوف على مدى استخدام المدرس للوسائل التعليمية .			
٤	سماع آراء ومقترحات المدرس .			
٥	متابعة النشاط اللاصفى للمدرس .			
٦	انتظام المدرس وعدم غيابه .			
٧	التعرف على درجة التفاعل بين المدرس والتلميذ .			
٨	مدى مشاركة المدرس وتعاونه فى المدرسة .			
٩	معرفة تقدم التلميذ فى دروسه .			
١٠	الاهتمام بظروف التلميذ لمنزلية .			
١١	الاطلاع على طريقة تعامل التلميذ مع زملائه .			
١٢	معرفة انتظام التلميذ وعدم غيابه .			
١٣	ملاحظة واجبات التلميذ .			
١٤	اشراك التلاميذفى النشاط المدرسى .			
١٥	علاقة التلميذ مع مدرسيه ومعرفة نوعها .			
١٦	توجيه التلميذ لما يناسب قدراته .			
١٧	تشكيل مجلس الآباء .			
١٨	الاجتماع باعضاء مجلس الاباء دوريا .			
١٩	أخذ آراء الاباء حول المشكلات التى تقابل المدرسة .			
٢٠	معرفة المعلومات الصحية عن التلميذ من والده .			
٢١	اشتراك الاباء فى الاشراف على ابنائهم .			
٢٢	الاصغاء الى ملاحظات الاباء حول المنهج .			

العدد	اهمية الاعمال التالية فى نظرك	مهم	أحيانا	غير مهم
٢٣	اسداء النصائح للاباء بطريقة سهلة ومقبولة .			
٢٤	البعد عن طلب المساعدات المادية من الآباء .			
٢٥	مراعات نظافة المدرسة .			
٢٦	وجود الاضاءة فى المدرسة .			
٢٧	وجود الماء فى المدرسة .			
٢٨	وجود لوحات عرض داخل الفصول .			
٢٩	الاعتناء بمقصف المدرسة .			
٣٠	العناية بالمكتبة المدرسية .			
٣١	منع الضوضاء الخارجية التى تؤثر على التلاميذ .			
٣٢	الاهتمام بالمسجد فى المدرسة .			
٣٣	المساهمة فى محو الأمية .			
٣٤	مكافحة العادات الضارة المنتشرة فى المجتمع .			
٣٥	التوعية الصحية والدينية والثقافية لافراد المجتمع .			
٣٦	تقوية الصلة بين الاسرة والمدرسة			
٣٧	تثبيت القيم والمبادىء الاسلامية فى الاسرة عن طريق التلميذ .			
٣٨	المساهمة فى حل المشاكل الاجتماعية التى تنشأ فى الاسرة .			
٣٩	اقامة ندوات للاباء .			
٤٠	ايجاد برامج ترفيهية فى المدرسة لافراد المجتمع .			
٤١	توجيه المدرسين عن طريق الاجتماعات .			
٤٢	اسداء النصائح شفويا لكل فرد عامل فى المدرسة على حدة .			
٤٣	استخدام الاذاعة المدرسية فى التوجيه .			

العدد	أهمية الاعمال التالية فى نظـــــرك	مهم	احيانا	غير مهم
٤٤	الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المديـــر والعاملين معه .			
٤٥	الاسراع فى الرد على المعاملات ورفعها لاصحـاب الشأن .			
٤٦	الاتصال بالمسئولين فى الجهاز التربوى مباشرة .			
٤٧	الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدرســة والجهاز التربوى .			
٤٨	متابعة قرارات الادارة المدرسية .			

الملحق رقم (٢)

واجبات وصلاحيات مدير المدرسة

(ملحـــق رقـــم ٩)

واجبـــــات وصلاحيـــــات مديـــر المدرسة

(ما تتضمنه اللائحة التنظيمية الصادرة بموجب القرار الوزاري رقـــم ٣٠/٧/٤/٦/٢٢٤٦/٢١ وتاريخ ١٣٨٤/١٠/٩ هـ الصادر عن وزارة المعـــارف من واجبات مدير المدرسة وصلاحياته وهي كما يلي :)

١ — مدير المدرسة هو المسئول الاول عن المدرسة نظاما ونشاطا • وقـــد يكون منفردا فعليه تقع تبعة الاعمال الادارية بالمدرسة • وقد يكـــون معه وكيل او مراقب فهو مسئول عن حسن توزيع العمل على من يشاركه •

٢ — مدير المدرسة مسئول عن تنفيذ المنهج الدراسي • وعن اعطاء كـــل مادة نصيبها من الحصص التي تخصها وعن تنفيذ تعليمات الوزارة فـــي هذا الشأن • وعمل ما يلي :

ا — ان يوزع الحصص والفصول على المدرسين حسب القدرات والتخصصات • ويحسن الاستئناس بآراء المدرسين ما امكن ذلك •

ب — ان ينظم الجداول اللازمة للمدرسة • ويعلقها فـــي امكنتها من اول يوم في الدراسة وهي :

١ — جدول الدروس الاسبوعية • من صورتين احدهما في غرفته والاخرى في غرفة المدرسين •

٢ — جدول الدروس الاسبوعية الخاص بكل فصل ويعلقه فيه •

٣ — جدول باسماء تلاميذ كل فصل يعلق بجوار الجدول السابق •

٣ — على مدير المدرسة ان يطلع المدرسين على جميع النشرات التي ترد اليه من الوزارة او من المنطقة • ويطلب منهم التوقيع عليها بالعلم • كما يجب عليه ان يرشدهم الى الطرق التربوية السليمة والصحيحة •

تابع ملحق ٢

٤ ـ على مدير المدرسة ان يعقد اجتماعات مع المدرسين من وقت لآخر للمذاكرة معهم في الشئون المدرسية وما يتعلق برفع المستوى التعليمي بالمدرسة •

٥ ـ على مدير المدرسة ان يدون محاضر هذه الاجتماعات في سجل • موقعا عليها من هيئة التدريس للرجوع اليها عند اللزوم • مع تزويد ادارة التعليم بصورة من تلك المحاضر •

٦ ـ على مدير المدرسة ان يزور المعلمين اثناء الحصص • وعليه ان يطلع على دفاتر التحضير يوميا • وعلى دفاتر المكتب اسبوعيا اطلاع تصرف وارشاد • كما ان عليه ان يدون ملاحظاته عن كل مدرس في دفتر خاص للرجوع اليه عند الاقتضاء • خاصة عند كتابة التقارير السرية •

٧ ـ لا يسوغ لمدير المدرسة أن ينصح المعلمين أو ينقدهم جهارا أو أمام التلاميذ •

٨ ـ على مدير المدرسة ان يبين للموظف المخالف لأول مرة خطأه على انفراد مع ابداء النصح له • وفي المرة الثانية يوجه له كتابا رسميا يوضح له فيه خطأه ويرشده للصواب • فاذا خالف للمرة الثالثة وجه اليه كتابا رسميا واعطى صورة فيه لادارة التعليم • وطلب اليه الاجابة على ما فيه خطيا • واذا لم يثمر معه ذلك فعليه ان يرفع الامر للمنطقة لتتخذ ما تراه من اجراء نحوه •

٩ ـ على مدير المدرسة ان ينشئ لكل مدرس وموظف بالمدرسة ملفا يقيد فيه مايلي : اسمه كاملا ـ مؤهله وتاريخه • تاريخ بدء اشتغاله بالتدريس في المملكة ـ وخارجها ان وجد ـ ومدة خدمته فيها ـ وتاريخ بدء العمل بالمدرسة ـ ومقدار راتبه ـ والمدرسة والمنطقة المنقول منها ان وجدت ـ وحالته الاجتماعية ـ وعنوانه العام اثناء العام الدراسي وفي العطلة • كما عليه ان يحفظ في هذا الملف صورة واضحة وصادقة عن الموظف للانتفاع بها عند اللزوم •

تابع ملحق ٢

المدرسة او المراقب ان لم يوجد وكيل . والا اقام مدرسا ينوب عنه ويكون مسئولا مسئولية المدير تماما . هذا اذا كان التغيب في حدود ثلاثة ايام . اما اذا كان لاكثر من ذلك فعليه اشعار المنطقة بغيابه . ومع ذلك اسم الموظف الذي يقوم بعمله وبيان الأسباب .

- في الاجازة الصيفية يوزع العمل في المدرسة بين افراد الهيئة الادارية بالتساوي ابتداء بالمدير . وتزود المنطقة بصورة من التوزيع . وتكون مهمة الموظف المناوب تلقى الرسائل الواردة للمدرسة والرد على المكاتبات العاجلة .

- اذا قبل احد الموظفين (داخل الهيئة) القيام بأعمال المدرسة خلال العطلة الصيفية ، فعلى المدير أن يأخذ منه تعهدا خطيا ، ويصبح ذلك مسئولا عن جميع اعمال المدرسة خلال الصيف . ويعتبر في هذه الحالة الحالة تنازلا عن اجازته وليس له الحق في التعويض عنها .

- على مدير المدرسة ان يترك بالمدرسة عنوانه ومحل اقامته خارج مقر عمله في الاجازة ليتصل به نائبه في الامور المهمة . كما عليه ان يسجل عناوين جميع الموظفين بالمدرسة للرجوع اليها عند اللزوم .

- على مدير المدرسة ان يكون دقيقا فيما يقدمه للمنطقة وللوزارة من احصائيات وبيانات وان يكون هدفه المصلحة العامة عند كتابة التقارير السنوية عن موظفي المدرسة مبتعدا عن العواطف والاغراض الشخصية وان يراقب الله في ذلك .

٢ - عليه ان يراقب بدقة سير اختبارات النقل وفق التعليمات التي ترد اليه وان يحتفظ بسجلاتها نظيفة مصونة من العبث .

٢ - لا يجوز للمدير السكن او الاسكان في المدرسة . ولا يجوز له ان ينتفع او يبيح لاحد الانتفاع بشيء مخصص لها الا بعد اذن سابق من مدير التعليم بالمنطقة - متى اقتضت المصلحة العامة ذلك .

تابع ملحق ٢

٢٢ـ في حالة رغبة المدير بتوقيع عقوبة على اي موظف في المدرسة داخل الهيئة او خارجها عليه ان يعرض رايه لمدير التعليم مدعمًا بالادلة التي تدين الموظف •

٢٣ـ لا يحق لمدير المدرسة أن يضم أو يفصل فصولا مضمومة • أو يقسم فصلا الا بعد الرجوع لادارة التعليم أو أخذ الموافقة من المفتش المختص • بشرط توافر الغرف المناسبة •

٢٤ـ لا يسوغ لمدير المدرسة أن يستغل هذا النظام استغلالا سيئا • ولا أن يهمل في تطبيقه باي حال من الاحوال • وعليه ان يجعل من نفسه قدوة حسنة للموظفين والمدرسين والتلاميذ في التقيد بالنظام واحترامه •

٢٥ـ للقائم بأعمال الادارة سواء كان وكيلا أو مراقبا أو مدرسا جميع صلاحيات مدير المدرسة المنصوص عليها في هذا النظام •

٢٦ـ المدرسة التي لم تستكمل هيئتها الادارية يقوم مدير المدرسة بتوزيع الأعمال فيها على الاداريين الموجودين • واذا لم يوجد سوى المدير فعليه أن يقوم بعمل الجميع •

٢٧ـ فيما عدا الاختصاصات الممنوحة لمدير المدرسة او من ينوب عنه بموجب هذا النظام • لا يجوز لمدير المدرسة او وكيله ان يتصرف دون الرجوع الى ادارة التعليم لاخذ موافقتها كتابيا • "

===

الملحق رقم (٣)

بين مجموع درجات الابعاد لكل مفـــردة

الجدول رقم (٣)

يبين مجموع درجات كل مفردة من العينة

رقم الورقة	الابعاد ١	٢	٣	٤	٥	٦	المجموع
١	٢١	٢٠	٢٠	٢٤	٢١	٢١	١٢٧
٢	٢٢	٢٢	٢٠	٢١	١٨	٢٤	١٢٧
٣	٢٢	١٩	١٨	٢٣	٢٠	١٨	١٢٠
٤	٢١	١٩	١٦	٢٣	١٩	١٨	١١٦
٥	٢١	٢٠	١٩	٢٤	٢١	٢١	١٢٦
٦	٢٤	٢٣	٢٢	٢٤	٢٣	٢٢	١٣٨
٧	٢١	٢١	٢٠	٢٢	٢٢	١٩	١٢٥
٨	٢٤	٢١	١٨	٢٢	٢٣	٢٤	١٣٢
٩	٢٤	٢٠	٢٣	٢٢	١٨	٢٤	١٣١
١٠	٢٠	٢١	١٨	١٩	٢٤	٢٣	١٢٥
١١	٢٤	٢٤	٢٤	٢٠	٢١	٢٣	١٣٦
١٢	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٣	٢٠	١٣٧
١٣	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢١	١٣٧
١٤	١٨	١٧	٢٠	٢١	٢٣	٢٤	١٢٣
١٥	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢١	١٣٧
١٦	١٧	١٨	١٧	٢٠	٢١	٢٣	١١٦
١٧	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢١	١٨	١٣١
١٨	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	٢١	٢٣	١٣٨
١٩	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٣	١٤٣
٢٠	٢٤	١٨	١٧	٢٠	٢١	٢١	١٢١
٢١	٢٠	١٧	١٦	١٨	٢٤	٢٣	١١٨
٢٢	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	٢١	١٣١

تابع الجدول رقم (٣)

العدد	الابعاد ١	١	٣	٤	٥	٦	المجموع
٢٣	١٧	١٨	١٦	١٦	١٦	٢٤	١٠٧
٢٤	٢٣	٢١	٢١	٢٣	٢٤	٢٠	١٣٢
٢٥	٢٣	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٣٣
٢٦	١٦	١٧	٢٠	٢١	٢٣	٢٣	١٢٠
٢٧	١٦	٢٤	٢٣	٢٣	٢١	٢٢	١٢٩
٢٨	٢١	٢٠	٢٠	٢٠	٢١	٢٠	١٢٢
٢٩	٢٣	٢٤	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	١٣٧
٣٠	٢٣	٢٢	٢٢	٢١	٢٤	٢٣	١٣٥
٣١	٢٣	٢١	٢٠	١٩	١٧	١٦	١١٦
٣٢	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	١٩	١٣٧
٣٣	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٣	٢١	١٣٨
٣٤	٢٣	٢٤	٢٤	٢٤	٢٢	٢٢	١٣٩
٣٥	٢٣	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	١٦	١٢٩
٣٦	٢٤	١٨	١٧	١٩	١٩	٢٠	١١٧
٣٧	٢٠	٢٠	٢٠	٢٤	٢٣	٢٢	١٢٩
٣٨	٢٤	٢٣	١٦	١٦	١٦	١٧	١١٢
٣٩	٢٣	٢٢	٢٢	٢١	٢٤	٢٤	١٣٦
٤٠	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٣	٢٢	١٣٩
٤١	٢٣	٢٣	١٨	١٧	١٦	١٥	١١٢
٤٢	١٦	١٧	١٧	١٧	١٨	١٩	١٠٤
٤٣	٢٠	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١٤٠
٤٤	٢٣	٢٤	٢٢	٢٢	٢١	٢٠	١٣٢
٤٥	٢١	٢٠	٢٠	٢١	١٧	٢٤	١٢٣
٤٦	٢٣	١٧	١٧	١٦	١٦	١٦	١٠٥

تابع الجدول رقم (٣)

الابهام

العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	المجموع
٤٦	٢٣	١٧	١٧	١٦	١٦	١٦	١٠٥
٤٧	٢٤	٢٣	١٥	١٥	١٥	١٦	١٠٨
٤٨	٢٤	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢١	١٣٩
٤٩	٢٠	٢٤	١٩	١٥	١٦	١٦	١١٠
٥٠	٢٠	٢٣	٢١	١٧	١٦	١٥	١١٢
٥١	٢٣	٢٢	٢٣	٢٢	٢٠	١٧	١٢٧
٥٢	٢٠	٢٤	٢٣	٢٠	٢١	٢٠	١٢٨
٥٣	٢٤	١٦	١٧	١٨	١٦	١٥	١٠٦
٥٤	٢٣	٢١	٢٠	٢٤	٢٣	١٩	١٣٠
٥٥	١٨	١٩	١٦	٢٤	٢٣	٢٠	١٢٠
٥٦	٢٤	١٦	١٥	١٧	١٨	١٩	١٠٩
٥٧	٢٣	٢١	٢٠	٢٠	١٨	١٧	١١٩
٥٨	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٠	١٥	١٢٩
٥٩	٢٣	٢٢	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٣١
٦٠	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٠	٢٠	١٣٧
٦١	٢٤	٢٣	٢٤	٢٤	٢٠	٢٠	١٣٥
٦٢	٢٠	٢٠	١٨	١٧	١٧	١٨	١١٠
٦٣	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٣	٢٠	١٣٧
٦٤	٢٣	٢٤	٢٤	٢٤	٢٠	٢٠	١٣٥
٦٥	٢٠	١٩	١٨	١٧	٢٤	٢٣	١٢١
٦٦	٢٣	٢٤	٢٠	٢٢	٢٤	٢٣	١٣٦
٦٧	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٣	١٤١
٦٨	٢٤	٢٣	٢٣	٢٣	٢٤	٢١	١٣٨

تابع الجدول رقم (٣)

الابعـــــــاد

العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	المجموع
٦٩	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١٤٤
٧٠	٢٣	٢٣	٢٣	٢٤	٢٠	٢٠	١٣٣
٧١	٢٤	١٩	٢٠	٢٠	٢٤	١٧	١٢٤
٧٢	٢٤	٢٣	٢٠	١٩	١٨	١٥	١١٩
٧٣	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	٢٣	٢٤	١٤١
٧٤	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٠	٢١	١٣٥
٧٥	٢٣	٢٠	٢٠	٢١	١٩	١٦	١١٩
٧٦	٢٠	٢١	٢٢	٢٢	٢٣	٢٤	١٣٢
٧٧	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٥	١٦	١٠٥
٧٨	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	٢٠	١٩	١٣٣
٧٩	٢٠	١٩	١٦	١٦	١٥	١٥	١٠١
٨٠	٢٤	٢٣	٢٣	٢٠	٢١	٢٠	١٣١
٨١	٢٣	٢٠	٢٠	٢٣	١٨	١٧	١٢١
٨٢	٢٠	٢٠	٢١	٢١	١٨	١٧	١١٧
٨٣	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٠	٢٠	١٣٤
٨٤	٢٣	٢٠	٢٠	٢٠	٢١	١٦	١٢٠
٨٥	٢٠	٢١	١٦	١٦	١٥	١٥	١٠٣
٨٦	٢٠	٢٤	١٩	١٨	١٧	١٥	١١٣
٨٧	٢٤	٢٣	١٦	١٧	١٨	١٥	١١٣
٨٨	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	١٧	١٨	١٢٥
٨٩	٢٤	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٠	١٣٨
٩٠	٢١	٢١	٢٤	٢٠	١٧	١٦	١١٩

تابع الجدول رقم (٣)

الابعاد

العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	المجموع
٩١	٢٤	٢٣	١٥	١٥	١٦	١٧	١١٠
٩٢	٢٠	١٩	١٦	١٦	١٥	١٥	١٠١
٩٣	٢٣	١٧	١٨	١٩	١٦	١٥	١٠٨
٩٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢٠	٢٠	١٣٢
٩٥	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٠٥
٩٦	٢٠	٢٤	٢٣	١٧	١٨	١٦	١١٨
٩٧	٢٤	٢٠	٢٣	١٦	١٥	١٥	١١٣
٩٨	٢٠	١٩	١٧	١٨	١٦	١٥	١٠٥
٩٩	٢٣	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١١٣
١٠٠	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٣	١٤٣
١٠١	٢٤	٢٣	٢١	٢١	٢٠	٢٠	١٢٩
١٠٢	٢٣	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢٠	١٣٥
١٠٣	٢٠	٢٤	٢٤	٢٣	٢٢	٢٠	١٣٣
١٠٤	٢٣	٢٢	٢٢	٢١	٢٠	٢٠	١٢٨
١٠٥	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	٢١	١٣٥
١٠٦	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٣٣
١٠٧	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٣٣
١٠٨	٢٤	٢٤	٢٤	١٥	١٥	١٨	١٢٠
١٠٩	١٨	١٩	١٦	١٥	١٩	١٩	١٠٦
١١٠	٢٤	١٦	١٧	١٨	١٥	١٩	١٠٩
الانحراف	٢ر١	٢ر٣٣	٢ر٧٥	٢ر٨	٢ر٩	٢ر٨٧	
المتوسط	٢٢ر٢٦	٢١ر٥٥	٢٠ر٧٤	٢٠ر١٢	٢٠ر١٢	١٩ر٥	

الملحق رقم (٤)

سجل المعلومات الشامل للطالـــــب

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الغربية
منطقة الطائف التعليمية
قسم توجيه الطلاب وأرشادهم

سجل المعلومات الشامل للطالب

اسم المدرسة : ____________________

اسم الطالب رباعياً : ____________________

الصف الدراسي : ____________________

العام الدراسي : ____________________

رقم ملف الطالب : ____________________

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الغربية
منطقة الطائف التعليمية
قسم توجيه الطلاب وأرشادهم

المكرم مدير مدرسة　　　　　　　　　　المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

اشارة الى تعميم الوزارة رقم ٦٢٣ /٤٦ وتاريخ ١٢ /٧ /١٤٠٣ هـ المتضمن تعميم استمارات وبطاقات متابعة الطالب مع دليل استخدامها على جميع مدارس المنطقة وذلك في نطاق خطة توجيه الطلاب وارشادهم لذا تجدون برفقه نماذج بطاقات متابعة الطالب مع دليل استخدامها تحتفظ ادارة المدرسة بهذه النماذج وتعمل على نمطها حسب الدليل المرفق اما السجل الآخر فهو عبارة عن دراسة تتبعية لحالة الطالب خلال مراحل التعليم بحيث يكون لكل طالب سجل خاص يوضع في ملفه ويتولى رائد الصف أو المرشد الطلابي تعبئة البيانات المطلوبه بصورة جيدة ومنظمة وتحت اشراف مدير المدرسة وسوف يتولى قسم توجيه الطلاب وارشادهم مسئولية متابعة استخدام هذه البطاقات بالشكل المطلوب في مدارس المنطقة . كما نأمل الاطلاع على التعاميم السابقة لديكم الخاصة بتوجيه الطلاب وارشادهم التي توضح الهدف من هذا البرنامج واسلوب تطبيقه ودور مدير المدرسة ورائد الصف والمشرف الاجتماعي والمرشد الطلابي وبقية المدرسين في هذا المجال . وموافاة مسئول توجيه الطلاب وارشادهم . بمقترحاتكم حيالها مع تمنياتي .

مدير التعليم بالطائف

سعد عبد الواحد

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
ادارة التعليم بالطائف
قسم توجيه الطلاب وارشادهم
مدرسة : ____________

(نموذج " أ ")

بطاقة متابعة حالة
تأخر دراسي

اسم الطالب : ____________ رقم ملفة : ____________
اسم ولي الأمر : ____________
عنوانه : ____________ تليفونه : ____________

وصف حالات التأخر الدراسي لدى الطالب :

العام الدراسي	الصف الدراسي	النتيجة والتقدير	مواد أو مجالات التأخر

سجل بحث ومتابعة حالة التأخر الدراسي لدى الطالب .

العام والصف الدراسي	البرامج والخدمات التي نفذت لدراسة ومعالجة حالة التأخر لـدى الطـالب	النتـائج

اسم المرشد الطلابي	توقيعه	اسم مدير المدرسة	توقيعه	التاريخ

متابعة حالة المتفـــوق :

العام الدراسي	البرامج والخدمات التي نفذت لدعم حالة التفـــوق	النتـــائج

اسـم مديـر المدرســة	توقيعــه	اسم المرشد الطلابي	توقيعــه	التاريخ

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
ادارة التعليم بالطائف
قسم توجيه الطلاب وارشادهم
مدرسة : ____________

(نموذج " ي ")

بطاقة متابعة
طالب متفوق

اسم الطالب : ____________ رقم الملف : ____________

اسم ولي الأمر : ____________

عنوانه : ____________ تليفونه : ____________

تاريخ وصفات التفوق لدى الطالب :

العام الدراسي	الصف الدراسي	النتيجة والتقدير	صفات ونواحي التفوق

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
ادارة التعليم بالطائف
قسم توجيه الطلاب وارشادهم
مدرسة : ____________

(نموذج " ك ")

" بحـــث حالـــة "

ســـرى

اســم الطالب : ____________ السن : ____________

السنة الدراسية : ____________ الفصل : ____________

____

اســم الوالد (وليّ الأمر) : ____________ المهنه : ____________

عنوان الوالد (وليّ الأمر) : ____________ تليفون : ____________

____

تاريخ تسجيل الحالة : ____________

مصدر الحالـة : ____________

نوع الحـالة : ____________

____

تاريخ الانتهاء من الحالة : ____________

ما انتهى اليه بحث الحالة : ____________

____

____

____

____

____

____

____

الباحـث : ____________

بيانات خاصـــة .

عدد افراد اسرة الطالب المقيمين معه في السكن : ________________________________

اخوة ذكور : ________________ اخوات اناث : ________________

ترتيب الطالب بين الاخوة والاخوات : ________________________________

معيشة الطالب بالاسرة : ________________________________

مع الوالدين ، الوالد ، الوالدة ، آخرون : ________________________________

____

____

مسكن الاسرة : (خاص) ________________ (مستأجر) ________________

وصف شامل للسكن : ________________________________

____

____

____

____

____

معلومات عن الطالب بالمدرسة .

أ – مستواه الدراسي حالياً : ________________________________

____

____

____

مستواه الدراسي في المرحلة السابقة : ________________________________

____

____

ب – التكيف المدرسي : '' مع الزملاء – مع المعلمين – مع النظام '' ________________

____

____

____

____

اهتمامات ونشاطات الطالب .

أ – في المدرسة : ______

ب – خارج المدرسة : ______

وصف المشـــكلة .

تشخيص الحالة :

البرنامج العلاجي المقترح :

تتبع الحالة .

التاريخ	ملاحظات	الباحث

الخدمات التي قدمت للطالب .

ملاحظـــات عـــامة

تاريخ الملاحظه	موضـــوع الملاحظـــه